



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL**

**TEMA:**

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MIRACHINA LTDA.” EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA PERÍODO 2016.

**AUTORA:**

**CARMEN DE SISAPACHA TOALOMBO YANSAPANTA**

AMBATO – ECUADOR

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certifico que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Carmen de Sisapacha Toalombo Yansapanta, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema

**DIRECTOR**

.....

Ing. Wilian Enrique Pilco Mosquera

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Carmen de Sisapacha Toalombo Yansapanta, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 11 de Mayo del 2017

.....

Carmen de Sisapacha Toalombo Yansapanta

CC: 180463250-1

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a Dios por regalarme la vida, fortalecer mi corazón e iluminar mi mente para seguir adelante.

A mis padres Manuel Toalombo y Carmen Yansapanta por brindarme sus consejos y guiarme en el transcurso de la vida.

De manera especial a mi esposo Anthony Masabanda por entregar su tiempo, confianza y ser parte primordial de este logro profesional.

A mi hijo Anthony Josue Masabanda Toalombo por ser la fuente de inspiración para para concluir el trabajo de titulación.

**Carmen Toalombo**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Centro de Apoyo Ambato, a todos los docentes quienes me enseñaron a valorar el estudio e impartieron sus conocimientos y ayudaron a desarrollarme como profesional en la Carrera “Secretariado Gerencial”.

Al Ingeniero Juan Carlos Pomaquero Yuquilema Director de esta investigación por el seguimiento, orientación y revisión continúa de la misma y por apoyo recibido.

A mis Padres, por ser las personas que me apoyaron de manera incondicional en el transcurso de la carrera, por los valores inculcados y por haberme dado la oportunidad de tener educación.

**Carmen Toalombo**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido .....	vi
Índice de Tablas .....	ix
Índice de Gráficos .....	x
Resumen.....	xii
Abastract .....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.1.1 Antecedentes históricos .....	5
2.1.2 Productos financieros.....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	10
2.2.1 Administración.....	10
2.2.2 Elementos de la administración .....	11
2.2.3 Planificación estratégica .....	14
2.3 Mercado .....	15
2.3.1 Tipos de mercado.....	15
2.4 Segmentación de mercado .....	18
2.4.1 Variables de segmentación de mercado.....	20

2.4.2	Características de un segmento de mercado .....	22
2.5	Estrategia .....	22
2.5.1	Tipos de estrategias.....	23
2.5.2	Estrategias genéricas o de desarrollo .....	25
2.6	Dirección estratégica.....	33
2.6.1	Etapas de la dirección estratégica .....	33
2.7	Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia. ....	36
2.8	Dirección estratégica de la calidad de servicio .....	36
2.9	Mejora continua .....	37
2.10	Servicio .....	40
2.10.1	Características del servicio .....	40
2.11	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	49
2.12	IDEA A DEFENDER .....	51
2.12.1	Idea a defender.....	51
2.12.2	Idea específica.....	52
2.13	VARIABLES .....	52
2.13.1	Variable Independiente .....	52
2.13.2	Variable Dependiente .....	52
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	53
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
3.1.1	Bibliográfica – Documental.....	53
3.1.2	Cualitativa.....	53
3.1.3	Cuantitativa.....	53
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	54
3.2.1	Investigación Descriptiva .....	54
3.2.2	Investigación de Campo.....	54
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
3.3.1	Unidad de análisis.....	54
3.3.2	Calculo de la muestra.....	55
3.4	MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	56
3.4.1	Método .....	56
3.4.2	Técnicas e instrumentos.....	56
3.5	RESULTADOS OBTENIDOS .....	57

3.5.1	Estado de situación respecto a la calidad de atención de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda. ....	57
3.5.2	Análisis desde el punto de vista de los clientes internos. ....	72
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		84
4.1	TEMA DE LA PROPUESTA.....	84
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	84
4.2.1	Análisis de problemas. ....	84
4.2.2	Empresas similares del sector. ....	85
4.2.3	Árbol del problema. ....	97
4.2.4	Objetivos.....	98
4.3	Estrategias de la propuesta.....	98
4.3.1	Estrategia N° 1 .....	98
4.3.2	Estrategia N° 2.....	101
4.3.3	Estrategia N° 3 .....	101
4.3.4	Estrategia N° 4.....	102
4.3.5	Estrategia N° 5.....	103
4.4	Cronograma. ....	105
4.5	Presupuesto Tentativo.....	106
CONCLUSIONES .....		107
RECOMENDACIONES.....		108
BIBLIOGRAFÍA .....		109
ANEXOS .....		111



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	FODA.....	8
Tabla 2:	Nomina de empleados.....	54
Tabla 3:	Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda. ....	55
Tabla 4:	Calificación de la atención al cliente. ....	58
Tabla 5:	Comparación del servicio brindado dentro de la ciudad.....	59
Tabla 6:	Servicio adecuado. ....	60
Tabla 7:	Calificación de la comunicación entre el empleado y socio. ....	61
Tabla 8:	Seguimiento a operaciones financieras. ....	62
Tabla 9 :	Información de actividades y promociones de la Cooperativa. ....	63
Tabla 10 :	Productos financieros.....	64
Tabla 11:	Servicios adicionales.....	65
Tabla 12:	Calificación de asesoría brindada a inquietudes ....	67
Tabla 13:	Aceptación al personal de la Cooperativa.....	68
Tabla 14:	El personal brinda una imagen de honestidad y confianza. ....	69
Tabla 15:	Uso de medios de comunicación. ....	70
Tabla 16:	Frecuencia de uso de medios de comunicación. ....	71
Tabla 17:	Posee la Cooperativa estrategias enfocadas a la calidad del servicio. ....	72
Tabla 18 :	Calificación de las estrategias de servicio al cliente. ....	73
Tabla 19:	Capacitación en atención al cliente.....	74
Tabla 20:	Temas en el que le gustaría capacitarse. ....	75
Tabla 21:	Comunicación clara y efectiva entre socio/ empleado.....	76
Tabla 22:	Personal necesario.....	77
Tabla 23:	Clima laboral.....	78
Tabla 24:	Gestión del Talento dentro de la cooperativa ....	79
Tabla 25:	Plan de comunicación con el personal. ....	80
Tabla 26:	Conoce acerca de sistema de gestión. ....	81
Tabla 27:	Evaluación al personal. ....	82
Tabla 28:	La cooperativa proporciona herramientas y espacio adecuado. ....	83
Tabla 29:	Cuadro comparativo de Cooperativas de la ciudad de Ambato.....	96
Tabla 30:	Cronograma para implementar las estrategias para mejorar el servicio al cliente en la COAC Mirachina Ltda. ....	105

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Organigrama estructural de la COAC Mirachina Ltda. ....	7
Gráfico 2:	Proceso de elaboración y ejecución de la estrategia .....	36
Gráfico 3:	Calificación de la atención al cliente .....	58
Gráfico 4:	Comparación del servicio brindado dentro de la ciudad.....	59
Gráfico 5:	Servicio adecuado. ....	60
Gráfico 6:	Calificación de la comunicación entre el socio y el empleado. ....	61
Gráfico 7:	Seguimiento a operaciones financieras. ....	62
Gráfico 8:	Información de actividades y promociones de la Cooperativa. ....	63
Gráfico 9:	Productos financieros ofertados en la Cooperativa.....	64
Gráfico 10:	Servicios adicionales que conocen de la Cooperativa. ....	65
Gráfico 11:	Servicios adicionales que utilizan de la Cooperativa.....	66
Gráfico 12:	Calificación de la atención a inquietudes. ....	67
Gráfico 13:	Aceptación al personal de la Cooperativa.....	68
Gráfico 14:	El personal brinda una imagen de honestidad y confianza. ....	69
Gráfico 15:	Uso de medios de comunicación. ....	70
Gráfico 16:	Frecuencia de uso de medios de comunicación .....	71
Gráfico 17:	Posee la cooperativa estrategias enfocadas a la calidad del servicio. ....	72
Gráfico 18:	Calificación de las estrategias de servicio al cliente. ....	73
Gráfico 19:	Capacitación en atención al cliente.....	74
Gráfico 20:	Temas en el que le gustaría capacitarse. ....	75
Gráfico 21:	Comunicación clara y efectiva entre socio/ empleado.....	76
Gráfico 22:	Personal necesario.....	77
Gráfico 23:	Clima laboral.....	78
Gráfico 24:	Gestión de talento humano dentro de la Cooperativa. ....	79
Gráfico 25:	Plan de comunicación con el personal. ....	80
Gráfico 26:	Conoce acerca de sistema de gestión .....	81
Gráfico 27:	Evaluación al personal. ....	82
Gráfico 28:	La cooperativa proporciona herramientas y espacio adecuado. ....	83
Gráfico 29:	Árbol del problema. ....	97
Gráfico 30:	Modelo de hoja volante de un microcrédito. ....	99
Gráfico 31:	Modelo de una hoja volante de un crédito de consumo.....	100

Gráfico 32:	Modelo de una hoja volante de un crédito de consumo.....	100
Gráfico 33:	Modelo de la pagina web de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina. ....	102

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Diseño de la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda.....	111
Anexo 2:	Diseño de la encuesta aplicada a los empleados la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda. ....	115
Anexo 3:	Ilustraciones de Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda...	118
Anexo 4:	Proforma de los volantes.....	120
Anexo 5:	Proforma de campaña publicitaria radial. ....	121
Anexo 6:	Proforma para la capacitación al personal. ....	122
Anexo 7:	Oferta académica .....	123

## **RESUMEN**

Las estrategias para mejorar el servicio al cliente en la cooperativa de ahorro y crédito “Mirachina Ltda.” en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, tiene como finalidad mejorar el servicio al cliente en la entidad, se procedió a realizar encuestas a los socios y empleados de la entidad, para conocer el grado de satisfacción del usuario en la calidad de la atención al cliente. Para su desarrollo se propone una serie de iniciativas manejables que permiten entregar una atención de manera eficiente, efectiva y eficaz a los usuarios. A través de rediseñar el área de atención al cliente, campañas publicitarias, elaborar la página web, capacitación al personal, realizar evaluaciones periódicas para conocer la satisfacción al cliente, esto permite mejorar la calidad de los servicios que presta la institución. Por lo se concluye que dichas estrategias son indispensables para organización la cual busca el mejoramiento de la calidad en la atención al cliente. Por la que se recomienda capacitar al personal en forma constante en los procesos para entregar información confiable y oportuna, aportando al crecimiento de la entidad.

**Palabras Claves:** SERVICIO DE CALIDAD. ATENCIÓN AL CLIENTE. PUBLICIDAD. CAPACITACIÓN.

## **ABSTRACT**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación plantea el diseño de estrategias para mejorar el servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.”, para determinar las falencias que existe en la entidad se procedió a realizar una encuesta para los clientes internos y externos con el fin de establecer los niveles de satisfacción, la calidad de atención y la percepción de los clientes vigentes .

Con los resultados obtenidos en la investigación se procedió al análisis de las limitaciones y potencialidades, encontrando como problema principal el bajo nivel en Atención al Cliente por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.”, en la Ciudad de Ambato, el mismo que se realizó un minucioso análisis de las causa y efectos para establecer objetivos y los elementos básicos de una propuesta que pueda ser implementada por parte de la COAC Mirachina Ltda., y signifique fortalecer los procedimientos de mejora en la Calidad de Atención a sus socios.

La investigación está compuesta de cinco capítulos el mismo que se describe de la siguiente manera:

En el capítulo I; se realiza el planteamiento del problema, formulación y delimitación. Además se elabora la justificación del problema y se propone los objetivos del trabajo de titulación.

En el capítulo II; se señala el marco teórico y a la fundamentación de este trabajo, planteando conceptos, variables y la idea a defender.

En el capítulo III; se desarrolla el marco metodológico, se plantean los tipos de investigación, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados. Adicionalmente se realiza el cálculo del tamaño de la muestra para la aplicación de encuestas, la presentación de resultados a través de cuadros y gráficos estadísticos, el análisis e interpretación de cada una de las preguntas y la verificación de la Idea a Defender.

En el Capítulo VI; se refiere al planteamiento de la propuesta que se va a realizar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.”, forma parte del sector económico popular y solidario, ubicado en la ciudad de Ambato, en el sector redondel de Huachi Chico en la avenida Jose Peralta y Gonzalo Zaldumdibe.

En la ciudad de Ambato existen: 130 instituciones cooperativas registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de tal manera que se ha puesto en evidencia que es vital para cada una de estas empresas mejorar sus estrategias para dar un servicio de calidad y sobresalir de entre todas las empresas afines.

En la actualidad las empresa dedicadas a este tipo de actividad específicamente de la zona 3 de nuestro país cuentan con personal que posee poco conocimiento de la calidad del servicio al cliente y no han desarrollan programas de capacitación sobre todo en el área en el cual es indispensable para la empresa, y es así que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.” forma parte de este problema. Es necesario solucionar esta dificultad para el beneficio y mejora de la empresa para así tener una ventaja competitiva con las demás cooperativas que se encuentran en el mismo rango, aplicando nuevas estrategias y con un control adecuado de las mismas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.”, tiene déficit en estrategias de calidad de servicio al cliente el mismo que es indispensable para conocer las necesidades de la empresa, tomar decisiones en beneficio del cliente y satisfacer las necesidades de los mismos.

Por lo tanto el presente trabajo propone que los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.” conozcan y apliquen las estrategias de calidad en el servicio al cliente con el fin de desarrollar sus habilidades, motivados en su crecimiento personal y profesional en conjunto para el beneficio de la cooperativa.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Con la propuesta de las estrategias se mejorara el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.” en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, período 2016?

### **1.1.2 Delimitación del problema.**

**Campo:** Administrativo

**Área:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.”

**Aspecto:** Estrategias de Calidad en Atención al cliente.

**Delimitación Espacial:** La investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.” del cantón Ambato, ubicada en la avenida Jose Peralta y Gonzalo Zaldumdibe.

**Delimitación temporal:** La presente investigación se realizará en el segundo y tercer trimestre del año 2016.

**Unidades de Observación:** Las personas que están involucradas en la investigación son los socios, el personal de atención al cliente, cajas, créditos e inversión.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.” es una institución que brinda servicios de intermediación financiera a la ciudadanía en general, es de vital importancia que cada uno de sus empleados debe estar preparados de manera óptima para lograr la satisfacción del cliente.

Es indispensable para la institución determinar y ejecutar estrategias, que nos permitan tener una ventaja competitiva en el mercado, por ende lograr sus objetivos organizacionales y de sus asociados, que no solo busca generar rentabilidad y utilidad para la empresa, optimizar la atención al cliente como pilar fundamental para que la institución siga fortaleciéndose en el mercado, que día a día es más competitivo.



La presente investigación es factible al tener la apertura absoluta por parte del representante legal de la institución y de sus colaboradores, de tal manera que los datos necesarios serán obtenidos de la fuente para alcanzar resultados verídicos.

Con esta indagación contribuirá a mejorar las relaciones con los socios, fomentará que exista Calidad en atención al cliente aplicando las estrategias con los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.”

Con esta propuesta, aportará notablemente a la imagen empresarial e institucional, logrando así el objetivo principal: “satisfacer al cliente” con un servicio de calidad.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Diseñar estrategias para el mejorar el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.” en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua período 2016.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer un marco teórico conceptual de Estrategias de Servicio al Cliente para sustentar la investigación a realizarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.”
- Evaluar el servicio actual en la institución, aplicando métodos e instrumentos para la obtención de resultados requeridos.
- Plantear estrategias de calidad para mejorar el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y crédito Mirachina Ltda.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes históricos**

La Corporación de Desarrollo Social y Financiero Mirachina nace por iniciativa de un grupo de jóvenes profesionales de la comunidad de Chibuleo San Francisco, con la finalidad de contribuir al desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus socios y de los pueblos, a través del fortalecimiento de la práctica de la solidaridad, corporación económica y reciprocidad.

El 02 de Junio del 2009 es reconocida legalmente mediante acuerdo ministerial Nro. 1347, otorgado por el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE).

El 11 de Junio del 2013 mediante resolución NRO. SEPS-ROEPS-2013-002587 La Dirección Nacional de Revisión y Registro de Intendencia del Sector Financiero Popular y Solidario, de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, revisó y emitió el informe favorable para la transformación de Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina.

Partiendo de una organización constituida por un grupo de personas que trabajan para alcanzar objetivos enfocados en los principios cooperativos, enmarcados en los principios universales del cooperativismo, de la economía popular y solidaria contribuyendo al buen vivir.

Razón por la cual la Cooperativa es una entidad controlada y regulada por la Superintendencia de Economía Popular u Solidaria por lo cual los Administradores deben cumplir las exigencias de la Normativa, demostrando una institución solvente y con procesos ordenados de esta forma obteniendo solvencia y crecimiento sostenido, en la actualidad tiene una oficina Sucursal en la Provincia del Cotopaxi y la oficina Matriz en Ambato.

#### **2.1.1.1 Misión**

Somos una entidad que ofrece productos y servicios financieros de calidad, enfocados a las micro finanzas y ajustadas a las exigencias de nuestros clientes de las zonas rurales y urbano marginales, con personal altamente eficiente y comprometido a mejorar la calidad de vida dela sociedad con responsabilidad social.

#### **2.1.1.2 Visión**

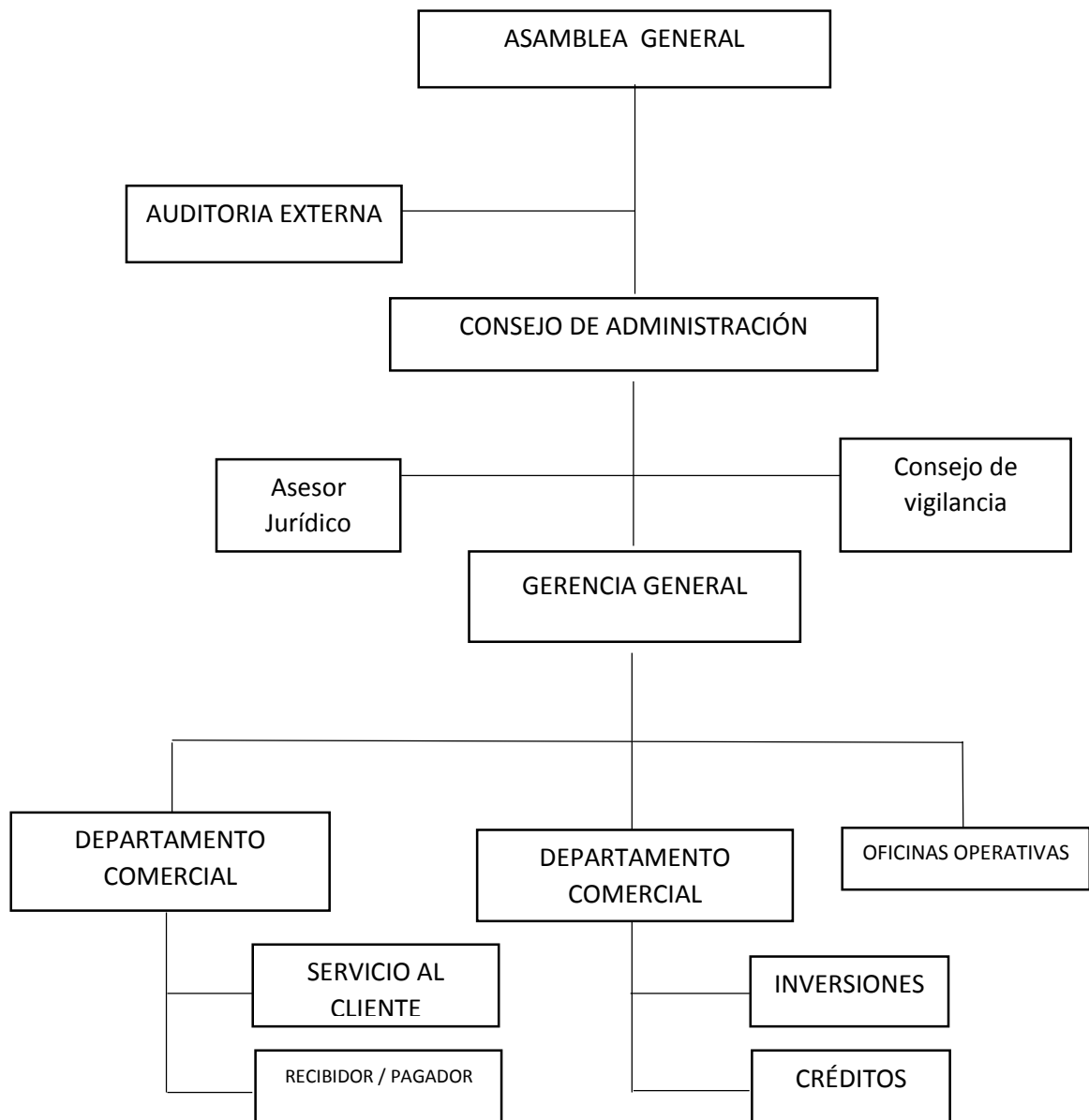
En el 2019, ser una institución sólida y reconocida por la calidad de sus servicios financieros dentro de las provincias de la sierra central del país, mediante el trabajo en equipo y la mejora continua de los sistemas de gestión con personal altamente calificado.

#### **2.1.1.3 Objetivos**

- Incrementar la membrecía de captaciones de recursos, de tal forma que permita un crecimiento sostenido institucional, manteniendo en nivel de riesgo razonable con una evaluación permanente, para la confianza de la sociedad.
- Gestionar y fortalecer alianzas estratégicas con organismos nacionales y ONGs.
- Otorgar créditos sobre una base sólida y recuperable en consideración directa a los periodos de exigibilidad de los pasivos, para mantener una buena relación de liquidez y poder cumplir oportunamente con las obligaciones de la cooperativa.
- Crear un cuadro de provisiones por oficinas acorde al movimiento financiero.
- Disponer una capacitación permanente a los socios y personal de la Institución, para innovar los productos en diferentes áreas, optimizando el tiempo en los procesos internos.
- Adquirir tecnologías de intercomunicaciones las oficinas y mejorar la calidad de servicios a todos los asociados.

#### 2.1.1.4 Organigrama estructural

Gráfico 1: Organigrama estructural de la COAC Mirachina Ltda.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina.

Autor: Carlos Olmedo Batazar

### 2.1.1.5 FODA

Tabla 1: FODA

<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asociaciones que requieren financiamiento.</li><li>• Nuevos métodos de comercialización</li><li>• Nuevas herramientas de gestión de negocios.</li><li>• Posibilidad de escalar en los segmentos en las SEPS.</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sobreendeudamiento de los socios.</li><li>• Competidores bien posesionados.</li><li>• Competencia directa en el sector.</li><li>• Situación política inestable.</li></ul>
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cuenta con normativa que regula los procesos que realizan en la Cooperativa.</li><li>• Cuenta con liquidez para entregar los créditos.</li><li>• Contar con una planificación estratégica.</li><li>• Diversificación de productos para cubrir las necesidades de los socios.</li></ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Espacio físico inadecuado para una buena atención.</li><li>• Falta de un plan de marketing.</li><li>• Falta de un plan de capacitación a los empleados los empleados por parte de la Cooperativa.</li><li>• Ausencia de evaluaciones al desempeño al talento humano.</li></ul>

Fuente: investigación de campo

Autora: Carmen Toalombo

## **2.1.2 Productos financieros**

### **2.1.2.1 Ahorros**

Son los depósitos a la vista que efectúan los socios de la Cooperativa, a los cuales se les paga una tasa de interés mensual de acuerdo al saldo y que les permite disponer recursos o efectivo para solventar las necesidades básicas.

### **2.1.2.2 Inversiones**

Son los depósitos a corto, mediano y largo plazo que realizan asociados o no asociados a la Cooperativa y a los cuales se les pagara un interés superior a la tasa pasiva. El tiempo de inversión puede ser de uno, tres, seis meses y mayores a un año. Los intereses pueden cobrarse mensualmente o al final de la inversión.

### **2.1.2.3 Créditos**

Un crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero con un límite especificado y durante un periodo de tiempo determinado.

Crédito es un préstamo, el cual se debe devolver en el tiempo establecido más un interés determinado por la institución.

### **Microcrédito**

#### **Requisitos**

- Una foto tamaño carnet (actualizado)
- Solicitud de crédito.
- Copia de la cedula y certificado de votación.
- Planilla de un servicio básico.
- Copia de la escritura y pago del impuesto predial.
- Copia de RUC o RISE / Facturas de compras.

- Permisos de funcionamiento, patentes, carnet de asociación.
- Copia de la matrícula de vehículo (si posee)

### **Crédito emergente**

- Una foto tamaño carnet (actualizado)
- Solicitud de crédito.
- Copia y original a color de la cedula y certificado de votación
- Planilla de un servicio básico.
- Copia de la escritura y pago del impuesto predial
- Copia de RUC o RISE / Facturas de compras.
- Por calamidad doméstica o necesidad urgente.

### **Crédito de consumo**

- Solicitud de crédito.
- Copia de cédula y certificado de votación.
- Planilla de un servicio básico.
- Copia de escritura y pago de predio.
- 3 roles de pago y rol mecanizado.
- Copia de matrícula del vehículo o contrato legalizado.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Administración**

Dicho en pocas palabras, la administración es lo que hace los gerentes, pero este enunciado elemental no dice mucho, ¿o sí? Una explicación más completa es que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás.

Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran y como quieran.

Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes.

La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente. Desde el punto de vista, se dice que la eficiencia es “hacer las bien las cosas”, es decir, no desperdiciar los recursos. Pero no basta ser eficiente. La administración también se interesa en ser eficaz, en completar las actividades para conseguir las metas de la organización.

La eficacia se define como “hacer las cosas” correctas, es decir, las actividades de trabajo con la organización alcanza sus objetivos. En tanto la eficiencia concierne a los medios para hacer cosas, la eficiencia tiene que ver con los fines, con la consecución de las metas de la organización. La administración, pues, se ocupa no sólo de terminar las actividades y cumplir con las metas de la organización (eficiencia), sino también de hacerlo de manera más eficiente. En las organizaciones exitosas, la eficiencia y la eficacia van emparejadas. (Robbins & Coulter, 2005, págs. 7,8)

### **2.2.2 Elementos de la administración**

#### **Previsión**

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

Así pues, la previsión comprende tres etapas:



1. **Objetivos.** A esta etapa corresponde fijar los fines. Como éstos son de hecho muy diversos y están ligados entre sí, veremos sus diversas clases al hablar de la previsión.
2. **Investigaciones.** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse: información y supuestos.
3. **Alternativas.** Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

## **Planeación**

Consiste en la determinación del curso concreto de acción se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende las siguientes etapas:

1. **Políticas.** Principios para orientar la acción.
2. **Procedimientos.** Secuencia de operaciones o métodos.
3. **Programas.** Fijación de tiempos requeridos para cada acción
4. **Presupuestos.** Que no son sino programas en que se precisan unidades, costos, etc., y los diversos tipos de “pronósticos” en los que aquellos descansan.
5. **Estrategia y táctica.** Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios, en el primer caso, y concretos, en el segundo.

## **Organización**

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerárquicas y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se advierten claramente las tres etapas:

1. **Funciones.** La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
2. **Jerarquías.** Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
3. **Puestos.** Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

## **Integración**

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos, buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante de las personas y sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan Koontz y O'donnell bajo el título "staffing".

De acuerdo con la definición, la integración de las personas más adecuadas:

1. **Selección.** Técnicas para encontrar y escoger los elementos más adecuados.
2. **Introducción.** La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen más rápida y óptimamente que sea posible al organismo social.
3. **Desarrollo.** Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa, la que comprende, por lo mismo, la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal.

Debe analizarse también en esta etapa la integración administrativa de las cosas.

## **Dirección**

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. Por lo tanto, comprende las siguientes etapas:

1. **Autoridad de mando.** Es el principio del que deriva toda la Administración y por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección.

Dentro de este elemento tiene importancia especialísima el problema de las decisiones.

2. **Comunicación.** Es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva al centro director de todos los elementos que deben conocerse, y de éste las órdenes de acción necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas.
3. **Delegación.** Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.
4. **Supervisión.** La función última de la Administración es revisar si las cosas están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

## **Control**

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas.

1. **Establecimiento de estándares y controles.** Ésta sin éstos es imposible hacer la comparación, base de todo control, este paso es propio del administrador.
2. **Operación de los controles.** Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. **Evaluación de resultados.** Ésta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación. (Reyes Ponce, 2004, págs. 27-30)

### **2.2.3 Planificación estratégica**

La planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la formulación del proyecto de presupuesto.

## **2.3 MERCADO**

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, de cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se califica como la principal fuente de oportunidad.

No se puede vender a todos los consumidores, se debe decidir qué se quiere ofrecer y para quién. Los compradores se sienten atraídos por distintos aspectos de un producto o de una mezcla de mercadotecnia. Conocer quién compra, para qué compra, cuánto compra, y por qué medio, nos permite a los clientes una idea clara del posicionamiento de la empresa en ese mercado. (Gallardo, 2012, pág. 212)

### **2.3.1 Tipos de mercado**

El análisis del mercado debe contemplar los distintos tipos de mercado existentes y los criterios lo clasifican. Estos criterios pueden basarse en los límites del mercado, en el tipo de comprador, en los productos ofertados, en el número de competidores, en la intensidad de la oferta y la demanda y el tipo o forma de la relación de intercambio.

#### **Según el tipo de comprador**

Según las características o personalidad jurídica del comprador, los mercados pueden clasificarse en cuatro tipos distintos:

Particulares. Individuos cuya relación con el vendedor es puramente personal, sin obedecer a una actividad industrial, mercantil o de servicios. Compran para su propio consumo o el de sus allegados. Pueden clasificarse a su vez, por sexo, edad, nivel social, volumen de compras, fidelidad, etc.

**Empresas.** Su demanda es derivada de la de los mercados de consumo. Adquieren los bienes o servicios para incorporarlos a sus procesos productivos. Pueden clasificarse por:

- Tamaño: grandes, medianas o pequeñas.
- Tipo de actividad: industrial, comercio, servicios.
- Propiedad: privada o pública.

**Organismos públicos.** Al igual que las empresas, su demanda se deriva. Pero su actividad no tiene una finalidad económica. Pueden clasificarse por:

- Competencias territoriales: nacionales, autonómicas, locales.
- Centralización: administración central, organismos autónomos, etc.

**Otras instituciones.** Asociaciones profesionales, culturales, benéficas, deportivas, partidos políticos, etc.

### **Según el tipo de producto ofertado**

El tipo de producto intercambiado puede dar lugar a múltiples clasificaciones del mercado en función del grado de detalle de la división de los productos y el criterio utilizado para diferenciarlos. Atienden a las características intrínsecas del producto, puede considerarse la clasificación siguiente:

- Productos agropecuarios y del mar.
- Materias primas
- Servicios
- Activos financieros
- Ideas.

### **Según el número de competidores**

En función de que existan uno o varios oferentes y uno o varios demandantes pueden darse las siguientes combinaciones:

**Monopolio.** Hay un solo ofertante y muchos demandantes. Las barreras de entrada son numerosas. Por ejemplo, una compañía nacional de transporte ferroviario.

**Oligopolio.** Hay pocas ofertantes y muchos demandantes. Existen considerables barreras de entrada. Por ejemplo, el mercado de telefonía móvil.

**Competencia oligopolística.** Es la situación más frecuente, hay muchos oferentes y demandantes. Con productos diferenciados. Existen pocas barreras de entrada. Por ejemplo, el mercado de productos alimenticios.

**Competencia perfecta.** El número de compradores y vendedores también es muy elevado, pero el producto intercambiado es homogéneo, como el caso del mercado de valores mobiliarios. No hay barreras de entrada.

### **Según la intensidad de la oferta y la demanda.**

El dominio del mercado estará en manos de los vendedores o de los compradores según sea mayor o menor la demanda que la oferta. Estas dos situaciones posibles se identifican como:

**Mercado de vendedores.** La demanda supera a la oferta.

**Mercado de compradores.** La oferta supera a la demanda.

### **Según el tipo de la relación de intercambio.**

El mercado puede clasificarse, finalmente, en función de las características o de la forma específica que adopte la relación de intercambio, dando lugar a seis situaciones distintas:

**Subasta.** El intercambio de la transacción no actúa ni como comprador ni como vendedor. Por ejemplo, el que dirige una subasta de obras de arte.

**Licitaciones.** En este caso la subasta es dirigida por una de las partes que ha establecido previamente las condiciones de la misma. Por ejemplo, las compras efectuadas mediante concurso por las administraciones públicas.

**De relaciones.** Son las más habituales. En ello se producen transacciones simples sin contrato formal y con influencia previa de alguna de las partes. Por ejemplo, la venta detallista de productos de consumo como prendas de vestir, etc.

**Contractuales.** Cuando la relación se formaliza en un contrato de duración limitada. Por ejemplo, la compra de una vivienda.

**Franquicias.** En este supuesto, la relación contractual cubre una amplia gama de prestaciones de servicios, suministros de bienes y cesión del nombre comercial o marca por parte del franquiciador. En contraprestación, el franquiciado abona un porcentaje de los ingresos y acepta las condiciones de venta que se le impone. Por ejemplo, las tiendas infantiles prenatales y las de hamburguesas Burger King.

**Obligaciones.** La relación contractual es, en este caso, duradera. Una de las partes tiene el control, pero no la propiedad de los servicios prestados por la otra, como, por ejemplo, las relaciones que surgen en el mercado de trabajo. (Lopez & Ruiz, 2001, págs. 24,25,26)

## **2.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Justamente una de las herramientas de la mercadotecnia que nos permite realizar un análisis de mercado en forma efectiva es la segmentación de mercados, que puede definirse como la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea.

De esta manera podemos ejemplificar el concepto de segmentación tomando como universo a los habitantes de un país determinado; a partir de ese universo podrán

establecerse subgrupos de acuerdo con las características específicas, por ejemplo: mujeres argentinas que vivan en ciudades grandes y que tengan entre 15 y 49 años. Este subgrupo, pertenece al universo de habitantes de argentina, es un segmento de mercado.

Podríamos continuar segmentando una serie de variables que nos permitan hacer más específico el grupo, por ejemplo: estado civil, nivel socioeconómico, grado de estudios, etc.; de ese modo podríamos determinar un segmento de mercado con varias características homogéneas que lo hagan más sencillo para estudiarse e incluso para predecirse.

La segmentación de mercados es una actividad que brinda al mercadólogo certeza en el desarrollo de sus actividades, en forma particular brinda algunas ventajas como:

- **Certidumbre en el tamaño del mercado** Al conocer el grupo podrá calcularse en casi todos los casos el tamaño del mercado; es decir, el número aproximado de que conforman el mercado disponible. Dicho de otra forma, el número aproximado de personas que puede comprar nuestro producto.
- **Claridad al establecer planes de acción** Al conocer a los integrantes del mercado meta se tendrá claridad en los planes de acción a desarrollar.
- **Identificación de los consumidores integrantes del mercado** Conocer a nuestros consumidores nos dará certeza en las decisiones de mercado que se tomen.
- **Reconocimiento de actividades y deseos del consumidor** Las costumbres de los consumidores nos sirven para saber cómo satisfacer sus necesidades en forma oportuna.
- **Simplificación en la estructura de marcas** Al conocer nuestro mercado podemos evitar la existencia de marcas no productivas en nuestro catálogo.
- **Facilidad para la realización de actividades promocionales** Las actividades promocionales estarán dirigidas únicamente al grupo de interés, de modo tal que se cuidarán los recursos de la empresa y se tendrán resultados más efectivos.
- **Simplicidad para planear** La planeación se simplifica al conceptualizar las actividades para un grupo específico del mercado.



### 2.4.1 Variables de segmentación de mercado.

Para segmentar un mercado es necesario considerar una serie de variables que nos brindarán la posibilidad de definir el segmento de mercado de manera clara y precisa.

Las variables de segmentación que se deben considerar en la segmentación del mercado son:

- **Variables demográficas** Las variables demográficas tienen la características particular de ser las únicas que se pueden medir en forma estadística. Cada país realiza actividades de levantamiento de información con una periodicidad determinada (censos), a partir de los cuales es posible tener datos estadísticos confiables.

Dentro de este grupo encontraremos variables como:

- Edad
- Sexo
- Nivel socioeconómico
- Estado civil
- Nivel académico
- Religión
- Características de vivienda

A través de las actividades demográficas es posible calcular el tamaño del mercado.

El target group es el perfil del consumidor desde el punto de vista demográfico; es decir no incluye ninguna variable psicográfica, geográfica o de posición del usuario.

- **Variables geográficas** Se refiere a las variables ambientales que dan origen a las diferencias en la personalidad de comunidades por su estructura geográfica, en este grupo encontramos variables como:
  - Unidad geográfica

- Condiciones geográficas
- Raza
- Tipo de población
- **Variables psicográficas** En la actualidad las variables psicográficas han tenido una influencia total en los motivos y decisiones de compra del consumidor, no son claramente para posicionar y comercializar los productos de una empresa, por lo que merece ser estudiadas con detenimiento.

Las variables psicográficas se integran como sigue:

- Grupos de referencia
- Clase social
- Personalidad
- Cultura
- Ciclo de vida familiar
- Motivos de compra

Pueden ser analizadas otras características de tipo psicográficas; las anteriores son sólo algunas de las más importantes.

- **Variables de posición del usuario o de uso** Este grupo de variables se refiere, tal como su nombre lo indica, a la posición que tiene el consumidor ante la posible compra de un producto; es decir, a la posición que tiene dentro de nuestro segmento de mercado.

La clasificación que puede hacerse del mismo sería la siguiente:

- Frecuencia de uso
- Ocasión de uso
- Tasa de uso
- Lealtad
- Disposición de compra

### **2.4.2 Características de un segmento de mercado**

Para que un segmento sea realmente eficaz debe tener al menos las siguientes características:

- El segmento de mercado debe ser medible, es decir, debemos conocer el número aproximado de elementos que lo conforman.
- El segmento de mercado debe ser susceptible a la diferenciación; esto es, debe responder a un programa de mercadotecnia distinto a otros productos.
- Debe ser accesible, o sea, se debe llegar al público integrante de manera sencilla.
- Tiene que ser susceptible a las acciones planeadas, esto se refiere a la capacidad que se debe tener para satisfacer al mercado identificando con las acciones que son posibles para la empresa.
- Debe ser rentable, es decir, debe representar un ingreso que justifique la inversión.

En la actualidad algunos expertos afirman que las características anteriores no son imprescindibles, que se puede trabajar sin ellas y tener un segmento bien elegido, que la única de las características que debe ser respetada es la de la rentabilidad. (Fernández Valiñas, 2009, págs. 9, 12)

## **2.5 ESTRATEGIA**

El término estrategia, que inicialmente era de uso casi exclusivo del lenguaje militar, ha ido adquiriendo con el paso de los años un sentido mucho más extenso y popular. Se habla de estrategia dentro del mundo de la empresa, pero también lo hacemos en cualquier disciplina del deporte en la que entra en juego dos o más competidores. Incluso los niños han aprendido a practicar juegos de estrategia en los que se les exige plantearse un “como” –unas directrices encaminadas hacia la acción- para conseguir un “qué” –objetivo final- antes que sus adversarios.

La definición de estrategia consiste sencillamente en adecuar nuestros factores internos a los factores externos para obtener la mejor posición competitiva. El directivo, en función de su interpretación del análisis efectuado, tiene que plantear diversas opciones y reflexionar acerca de la más idónea, teniendo siempre presentes los medios de los que

dispone y los resultados deseados. Sin embargo, no por reflexiva, podemos ni debemos catalogar esta decisión de marketing como estrictamente “racional”. Al contrario, la definición y selección de estrategias es el ejercicio más sutil y creativo de la toma de decisiones estratégicas y, por lo tanto, el menos susceptible de utilizar recetarios. No basta con un examen analítico de los hechos, además hay que interpretarlos y ser capaz de prever situaciones futuras. (Sainz, 2001, pág. 296)

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte, (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

### **2.5.1 Tipos de estrategias**

#### **Estrategias Competitivas**

Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto, a partir del análisis externo e interno de la empresa (análisis FODA). De todas, las comunes son las estrategias genéricas.

Las tres estrategias genéricas son: liderazgo en precios, diferenciación y enfoque o alta segmentación. Las dos primeras se plantean en empresas que compiten en todo el sector o industria (calzado, mueble, juguete, textil, alimentos, etc.), mientras que la tercera es apta para competir en un segmento particular de un sector industrial o mercado (muebles para oficina, textiles para el hogar, alimentos congelados, etc.)

Michael Porter definió la estrategia competitiva como las acciones de una organización para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones en respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas (nuevos competidores, competidores actuales, poder de negociación proveedores, poder de negociación de

compradores, y productos sustitutivos), y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión.

Las estrategias competitivas pueden tomarse como un enfoque sistemático hacia la responsabilidad mayor y cada vez más importantes de la estrategia general de la empresa, es decir, relacionada a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo (o como mínimo su permanencia) y la proteja de las sorpresas. El propósito es brindar a la organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

Una estrategia competitiva surge de la relación entre una empresa y su medio ambiente, en el que interactúan variables como los competidores, los consumidores (demanda) y el contexto, tanto local como internacional. Sin embargo, está en el centro del éxito o del fracaso de la empresa, ya que determina las características de las actividades de una empresa, y la implementación o no de una estrategia competitiva puede determinar el nivel de competitividad y desempeño en el mercado.

La implementación de una estrategia competitiva debe contar con el apoyo de los dueños de la empresa y la disponibilidad del personal para ejecutar los planes que la misma incluye, con el propósito de lograr los objetivos que persiguen la empresa.

Sector industrial: naturaleza de los rivales y capacidad competitiva.

Mercado: necesidades y preferencias del consumidor.

Perfil del producto: precio, calidad, servicio, etcétera.

### **Perfil del producto.**

La elección de los clientes en cuanto al producto, se refiere a satisfacer sus necesidades y preferencias por lo que el producto está íntimamente relacionado con las características del cliente: “no se busca clientes para los productos, sino productos para los clientes”.

Los conceptos de calidad y valor agregado están asociados con el nivel de satisfacción que el cliente obtiene con la adquisición del producto y no por las características intrínsecas del producto. Estética, funcionalidad, desempeño, utilidad y eficiencia, no están en función de lo que la empresa piensa de su producto, sino del comportamiento del cliente hacia el producto.

Se puede implementar diferentes estrategias a partir del análisis de los elementos anteriores. Según el sector en que encuentre la organización, la naturaleza del mercado y el perfil del producto, existen una serie de caminos que resultan más adecuados que otros.

Las estrategias competitivas se pueden clasificar en:

- Estrategias genéricas o de desarrollo.
- Estrategias defensivas.
- Estrategias de integración.
- Estrategias de crecimiento intensivo.
- Estrategias de reto de mercado.

### **Estrategias genéricas o de desarrollo.**

Según Michael Porter, se dispone de tres estrategias genéricas de gran eficiencia para lograr mejor desempeño que los demás contrincantes en una industria:

- Liderazgo global en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque o concentración.

Las estrategias genéricas tienen por objetivo superar a los rivales en la industria, y sólo se logrará eficazmente si se tienen un compromiso total por parte de los miembros de la organización, así como una estructura organizacional bien definida.

### **Liderazgo en costos globales.**

El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y reducir los costos en áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos.

En toda estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

Una estrategia exitosa para el liderazgo en costos suele infiltrarse en toda la empresa, como lo demostraría su enorme eficiencia, pocos gastos indirectos, escasos adornos, intolerancia ante el desperdicio, profundo análisis de las solicitudes presupuestales, amplios espacios de control, recompensa ligadas a la contención de costos y participación general de los empleados en las actividades de control.

La figura muestra que una estrategia de liderazgo en costos tiene como objetivo abatir o disminuir los costos de producción y operación de una empresa, de manera que le permita alcanzar una situación ventajosa superando las fuerzas competitivas al punto que:

- Los costos bajos significa seguir obteniendo rendimiento después de que los competidores hayan disipado las utilidades en la lucha.
- Protege a la empresa frente a sus compradores poderosos, porque éstos ejercen poder sólo para bajar precios al nivel de competidor con el precio más bajo.
- La defiende en contra de proveedores poderosos, ya que la hacen más flexible para que enfrente el incremento de costo de insumos.

Este tipo de estrategia es muy fácil adoptar en una pequeña empresa, debido a que no tiene la capacidad de negociar insumos a menores costos, pero sí puede implementar un plan de ahorro de insumos como energía eléctrica, combustibles, papelería, entre otros costos fijos; retomando lo señalado por Porter, en cuanto a evitar las cuantas menores, esto no siempre será benéfico para la pequeña empresa, ya que incluso estas podrían

representar un alto porcentaje de sus ingresos y quieren de gran análisis y creatividad organizativa.

## **Diferenciación**

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de la marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo.

La estrategia de diferenciación sólo se debe a un atento estudio de las necesidades y preferenciales de los compradores, efecto de determinar la viabilidad de incorporar una o varias características deferentes a un producto singular que incluya los atributos deseados. Una buena estrategia de diferenciación permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y merezca la fidelidad del cliente, porque los consumidores se pueden aficionar notablemente a las características que lo distinguen.

Como se muestra en la figura 7.4, con una estrategia de diferenciación se puede lograr superar las fuerzas debido a que:

- Brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio.
- Aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos.
- Se oponen barreras contra entrada de nuevos competidores gracias a la lealtad de los consumidores.
- La utilidad permite enfrentarse al poder de negociación de los proveedores.
- Aminora el poder de negociación de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menores sensibles al precio.

## **Enfoque o concentración**



El enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de movi­lidades. En contraste con los costos bajos y la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente la anterior. Se basa en la suposición de que la organización podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. Aunque esta estrategia no logra costos bajos no diferenciarse desde la perspectiva del público en general, si logra una o ambas frente a su pequeño nicho.

De las tres estrategias, esta última es la más adecuada para las pequeñas empresas, ya que pueden encontrar su nicho de mercado en aquellas áreas que no son del interés de las grandes empresas y lograr una posición sólida con una atención personalizada al cliente. Se utilizan por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos de mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (de nicho) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (personas u organizaciones), pero homogéneas en cuanto a sus necesidades o deseos.

### **Estrategias defensivas**

Las estrategias defensivas surgen cuando existen la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores.

### **Estrategias de diversificación**

Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado, y diversificación concéntrica.

#### **Diversificación horizontal.**

La estrategia de diversificación horizontal se basa en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales. Consiste en agregar nuevos, que no están relacionados con los existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía. Por ejemplo, cuando McDonald's agrega juguetes a su combo de hamburguesa para niños, lo que está haciendo en realidad es añadir productos no relacionados con sus principales líneas de productos, pero que le sirve para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta (en este caso, los niños).

Esta estrategia debe tener como premisa: conocer bien a sus compradores actuales. La estrategia de diversificación horizontal se aplica en los siguientes casos:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados.
- La organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.
- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.
- Cuando los productos nuevos tienen patrones contra cíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.

### **Diversificación concéntrica.**

La estrategia de diversificación concéntrica es la acción de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa, que tiene semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

La diversificación concéntrica es aplicable en las situaciones siguientes:

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.

- Los productos nuevos, pero relacionados, se puede ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

### **Estrategias financieras**

Las estrategias financieras empresarias deberán estar en correspondencia con la estrategia principal y de negocio que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave de la empresa que resultan del análisis estratégico que haya realizado. Como aspectos claves en la función financiera, generalmente se señala los siguientes:

- Rentabilidad de las inversiones y de nivel de beneficios.
- Cuidado del circulante: liquidez y solvencia.
- Equilibrio económico-financiero.
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con acento en las distintas fuentes de financiamiento incluyendo autofinanciamiento y política de reparto de utilidades.
- Costos financieros.
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, en a largo plazo y a corto plazo.

Si la organización plantea una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y crecimiento externo.

El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la

posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de crecimiento de los activos existentes, o de reemplazo de éstos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores (generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza de negocio en cuestión), o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, esto es, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente).

Otra forma obedece la estrategia de invertir los excedentes financieros de la manera más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

Por otro lado, cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión. Es necesario en estos casos medir fuerzas para conocer el nivel de activos actual, o si por el contrario, habrá que evaluar la venta de estos o parte de éstos para lograr sobrevivir.

Ahora bien, cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, es decir, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de la organización, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión se fuera el caso.

### **Estrategia de recursos humanos.**

El éxito de las organizaciones se encuentra en que los esfuerzos de los recursos humanos respondan favorablemente a las estrategias establecidas, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada con la combinación correcta de aptitudes

(conocimientos y habilidades) y actitudes se encuentre en el lugar y en el momento correctos para desempeñar el trabajo necesario.

Una organización es un conjunto de seres humanos que se unen para beneficio mutuo y ésta se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Sólo es a través de los recursos humanos que los recursos financieros y materiales se pueden utilizar con eficiencia. Para ello las organizaciones deberán utilizar la gestión de recursos humanos como una herramienta fundamental para el logro de sus objetivos y con esto agrega calor a la empresa. La estrategia de recursos humanos estará encaminada entonces a reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar al personal adecuado para obtener ventajas competitivas.

A la hora de diseñar una estrategia de recursos humanos habrá que definir:

- a) Estrategia de reclutamiento y selección: reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal, etc.
- b) Estrategias retributivas: sueldos, beneficios, incentivos, etc.
- c) Estrategias de capacitación: nivel de especialización periodicidad de la capacitación
- d) Estrategias de evaluación: por comportamiento, por resultados.
- e) Estrategia de culturización: integración y motivación del personal, clima laboral.

### **Estrategias de mercadotecnia.**

El diseño de las estrategias de mercadotecnia tiene que ver con el público objetivo al que la organización busca satisfacer necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres. Asimismo, también se debe considerar a la competencia, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades o que se basen en aquellas que les estén dando buenos resultados, y otros factores tales como la capacidad y el nivel de inversión.

Se pueden visualizar cuatro elementos “clave” que componen la estructura básica de la

### **Estrategia de mercadotecnia:**

- El mercado meta: se refiere a un grupo bastante homogéneo de clientes a quienes una compañía determinada quiere atraer. Derivada de esta definición se puede implementar estrategias de CRM (Customer Relationship Management).
- Es posicionamiento: Consiste en hacer en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.
- La combinación de mercadotecnia: se conoce como la 4 P's de la mercadotecnia: producto, plaza, precio y promoción. Estas variables son las que una empresa combina y controla para satisfacer a su mercado meta.
- La determinación de los niveles de gastos: incluye un presupuesto general acerca de cuánto dinero se necesitará para implementar el plan de mercadotecnia en su totalidad. (Gallardo, 2012, págs. 211-231)

## **2.6 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planificación estratégica. Este último término se utiliza más o menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planificación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

### **2.6.1 Etapas de la dirección estratégica**

El proceso de la dirección estratégica presente tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

## **La formulación de la estrategia**

Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que en ninguna empresa posee recursos ilimitados, las estrategias deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnológicos específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos de una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios la implantación.

## **La implantación de la estrategia**

Requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección

estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?” el reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

### **La evaluación de las estrategias.**

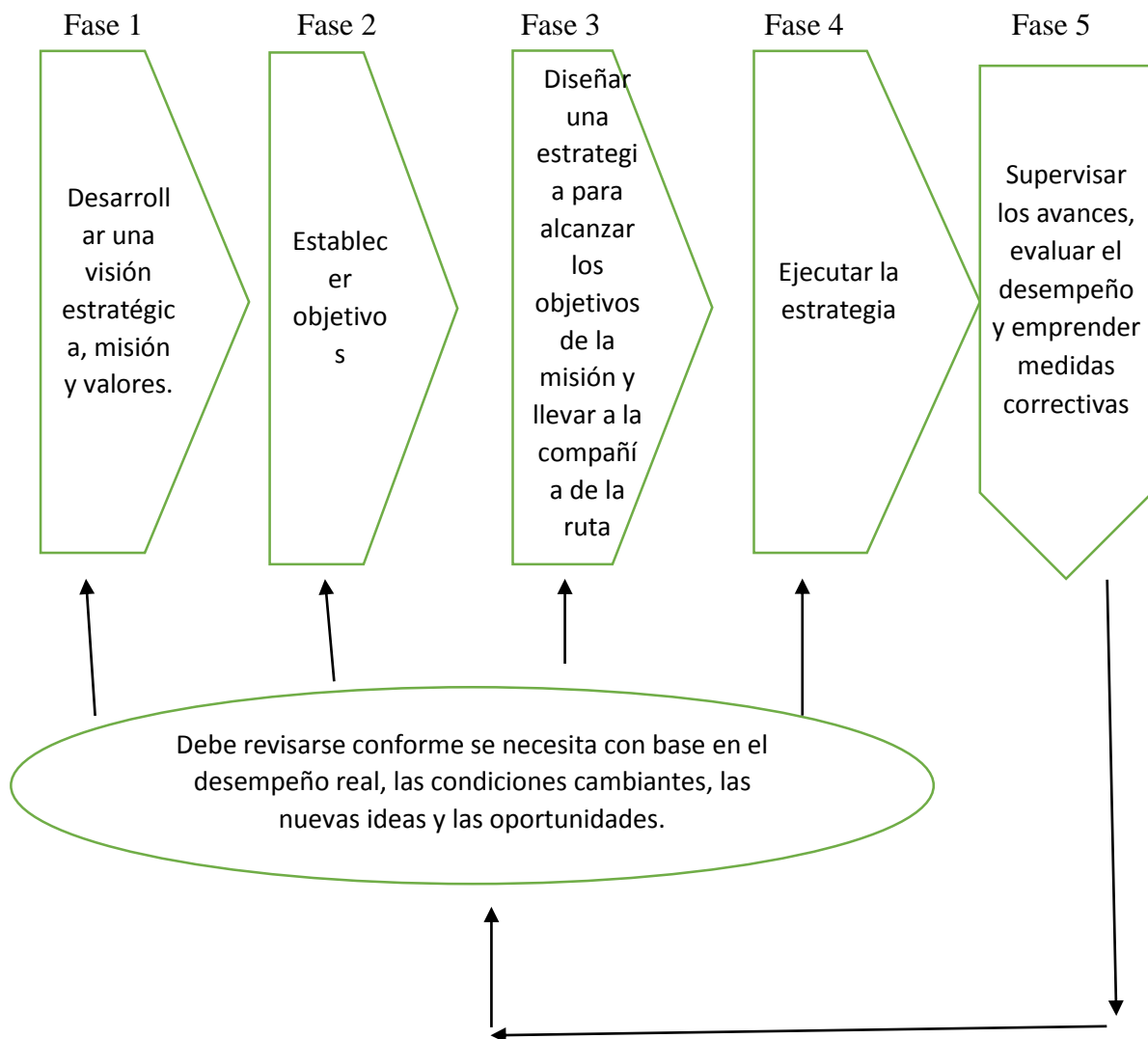
Es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para poder obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y la funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles deben participar en forma activa en actividades de dirección estratégica. (Fred, 2003, págs. 5, 7)



## 2.7 PROCESO DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA.

**Gráfico 2:** Proceso de elaboración y ejecución de la estrategia



Fuente: Administración de estrategias Strickland III 2008

Autor: Arthur Thompson, John Gamble, Margaret Peteraf.

## 2.8 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Una vez realizado el estudio del mercado donde la empresa de servicios compite, y diagnosticados sus puntos fuertes y débiles, el proceso de dirección estratégica ha acumulado una información y una aportaciones que le van a ayudar a decidir el “el futuro de la empresa de servicios”. En la primera fase del proceso de dirección estratégica, la máxima responsabilidad de la empresa asesorada por su equipo de

marketing estratégico, ha llegado a descubrir las características del servicio de éxito, el que maximiza favorablemente el gap positivo que se pretende que exista entre percepciones y expectativas; la empresa sabe sus puntos fuertes y débiles respecto a la competencia, ha llegado a descubrir las ventajas competitivas que puede sostener a largo plazo. Es decir, tiene los criterios estratégicos necesarios que le ayudaran a definir su misión estratégica (par servicio/mercado escogido) y también tiene criterios para diseñar las políticas y estrategias de la empresa con respecto a la calidad y con respecto a la actuación de la competencia.

Pero todo esto la empresa la ha conseguido de forma extraordinaria, invirtiendo en el imprescindible estudio de mercado y el estudio de diagnóstico, hasta el punto de que este proceso estratégico ha podido realizarse en paralelo o ajeno a la actividad de día a día de la empresa. Por esta razón, bastante frecuente en la gestión habitual de las empresas, la dirección estratégica y el enfoque que le acompaña es algo extraordinario para la gestión habitual y cotidiana en lo que ña empresa necesita confiar y creer. Pues sólo se piensa en crear el futuro empresarial cuando éste parece posible, y cuando los cambios que afectan a la cotidianidad así lo promueven. (Maqueda Lafuente & Llaguno, Musons, pág. 471)

## **2.9 MEJORA CONTINUA**

Es probable que la organización, con su estructura, cultura y ambiente de trabajo, no se adecue a la implementación de las estrategias, por lo que será indispensable revisar estos puntos conjuntamente con todos los gerentes con el fin de establecer los cambios necesarios para adaptar la organización a los objetivos desarrollados.

La implementación de las estrategias puede volverse doloroso porque en este proceso normalmente surgen todos los defectos y vicios de la organización, provocando conflictos debido a la resistencia al cambio. La mejor manera de enfrentar obstáculos de esta naturaleza es involucrar a todo el personal en la implementación de la estrategia para que adquieran compromiso y motivación para con la empresa.

En conclusión la implementación de estrategias puede significar cambios en la organización, los cuales deben efectuarse aun si son dolorosos. Una empresa no puede

permitir que los intereses personales de sus miembros estén por encima de los intereses de la organización en su conjunto. La exitosa implementación de estrategias depende de la cooperación de todo el personal de la empresa, apoyados y estimulados con un adecuado plan de recompensas que debe ser del conocimiento de todos y planteado de manera clara y explícita.

En este punto, la mejor estrategia con la que toda organización cuenta se llama “mejora continua”. Una organización acostumbrada a esta filosofía, tiene menos dificultades en transformarse que otra que hace cambios sólo de vez en cuando. Ejemplos claros de estas dos visiones se observan en las compañías japonesas y estadounidenses: mientras que las primeras se transforman continuamente, las segundas terminan haciendo revoluciones internas cada vez que surge necesidad imperiosa de cambio.

El concepto Kaizen (mejora continua) es vital para entender las diferencias entre los enfoques japoneses y occidental de la administración. Así pues, Kaizen es una forma de pensar orientada a los procesos en contraposición a la innovación occidental y al pensamiento orientado a los resultados.

“kai” significa “cambio” y “zen” quiere decir “bondad”, refiriéndose al mejoramiento en marcha que involucra a todos los miembros de la organización: alta gerencia, gerentes y trabajadores.

La filosofía de Kaizen supone que nuestra forma de vida sea laboral, social o familiar merece ser mejorada de manera constante. No se trata de cambios o innovaciones enormes, sino cambiar, reducir y/o eliminar todo aquello que impide una mayor calidad o eficiencia. El mensaje de la estrategia de Kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la organización. Si se introduce una pequeña mejora cada día, a fin de año se tendrá más de 300 mejoras, en una revolución silenciosa.

La mejora continua comienza reconociendo que cualquier compañía tiene problemas. Se trata de establecer una cultura empresarial en la cual todos pueden admitir libremente estos problemas. Esta filosofía enfatiza el reconocimiento del problema y proporciona pistas para la identificación del mismo. La mejora continua también es un

proceso para la resolución de problemas. El mejoramiento alcanza nuevas alturas con cada problema que se resuelve.

La mejora continua asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

Es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual.

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización, y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardias para proteger la calidad en un proceso. El modelo en que se sustenta la mejora continua se le conoce como ciclo de la calidad.

El ciclo de la calidad, basado en las ideas de Taylor, esbozado por Walter Shewhart, atribuido a Edward Deming y modificado finalmente por Ishikawa en seis pasos, continua siendo el esquema básico para proceder en pos de control y la mejora de la

calidad. Es posible aplicarlo a cualquier proceso o actividad empresarial, incluyendo la administración estratégica. (Gallardo, 2012, págs. 420, 421)

## **2.10 SERVICIO**

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. Por ejemplo: el comprador de un Mercedes espera cierto número de prestaciones: antes, durante, y después de la compra, tales como, demostraciones, prueba del vehículo, soluciones financieras a su medida, reparaciones rápidas, que no haya averías, etc.

Para ofrecer un servicio hace falta algo más que la amabilidad y gentileza, aunque estas condiciones son imprescindibles en la atención al cliente. Así cuando un interlocutor habla por teléfono tiene que hacerlo sonriendo, y además proporcionando sin demoras la información adecuada que oriente a la persona que ha llamado hacia el interlocutor idóneo. Se trata de un problema de métodos y no simple cortesía.

Servicio no significa servilismo aunque, a veces, se tiende a confundir ambos términos. Esto explica en parte la actitud de ciertos vendedores de grandes almacenes que se limitan únicamente a atender bien a los clientes sin tener en cuenta sus necesidades. No debemos olvidar que sin clientes no hay empresa, y sin servicio no hay clientes. (Vertice, 2008, págs. 3,4)

### **2.10.1 Características del servicio**

**Intangibilidad.-** Los servicios no pueden verse, degustarse, sentirse u olerse antes de su adquisición.

**Inseparabilidad.-** Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras su producción y consumo son actividades inseparables.

**Heterogeneidad.-** Los servicios son variables, debido a que su calidad depende de múltiples factores, entre ellos: quien los proporciona, donde y cuando se prestan. Por

otro lado, el servicio al momento de la transacción. Esto sucede en un momento y contexto específico. Por lo que un día la prestación de servicio puede ser excelente, mientras que en otro momento no puede ser así.

**Carácter perecedero.-** los servicios no pueden almacenarse. (Denton, 2008)

#### **2.10.1.1 El cliente**

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesitan o desea por sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Thompson, 2006).

**Los compradores:** constituyen la relación más débil. Un comprador acostumbra a adquirir uno o dos de los servicios, pero aún no tiene el hábito de utilizarlos de forma regular:

No recurren a la organización en busca de servicios adicionales ni sienten que exista una relación especial con los proveedores o la organización en sí misma.

**Los clientes frecuentes:** constituyen el tipo normal de relación. Los clientes utilizan el servicio ofrecido y se sienten cómodos al regresar por ayuda. Los clientes ya han formado el hábito de utilizar dichos servicios. En caso de que la organización incurra en un error, éstos se mostraran dispuestos a darles otra oportunidad si el mismo es resuelto de forma correcta.

Los clientes fidelizados constituyen el nivel más alto en la relación de negocios.

No obstante, en la calidad de servicio, cuando se habla de clientes no se incluye únicamente aquel que compra un producto. En una empresa que proporciona excelencia en la atención al cliente, todos son productos, todos son clientes, todos son proveedores; por lo tanto todas las personas que conforman son la base de la satisfacción dentro la calidad y servicio.

### 2.10.1.2 Tipos principales de clientes

Lo clasifican de la siguiente manera:

**Los clientes externos:** son aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Sin embargo, si consideramos a los clientes de una empresa como un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

Para medir el nivel de satisfacción de los clientes externos, se pueden utilizar las siguientes propiedades:

- Trabajadores, trato, amabilidad celeridad, responsabilidad, etc.
- Productos, variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.
- Empresa, imagen, higiene, orden, estado técnico, comodidad, etc.

Estos tres tipos de atributos se consideran los fundamentales que condicionan el nivel de satisfacción de los clientes.

**Los clientes internos:** son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios al mismo tiempo. Cada unidad, departamento o área en cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición que se les brinde lo que necesitan.

En la mayoría de las empresas no se tienen en cuenta la opinión del cliente interno, eso, es de sus trabajadores, para que la atención al cliente posea calidad hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como el aspectos más importante.

**El cliente final:** es aquella persona que utilizará el producto o servicio adquirido a la empresa y se espera que se siente complacida y satisfecha. También se denomina

usuario final o beneficiario. Se corresponde con el cliente externo. El cliente intermedio es el distribuidor que hace posible que los productos o servicios intermedio es el distribuidor que hace posible que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario. El producto que la empresa ofrece, pero al cual la empresa dirige su publicidad para captarle. Finalmente, el cliente potencial es aquel que muestra interés por los productos o servicios de la empresa de la empresa, pero aún no se ha decidido a comprar o utilizar los servicios. (Pérez Torres, 2006, págs. 2-5)

### **2.10.1.3 La satisfacción al cliente**

El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comprar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. (Kotler, 1988)

En la actualidad, lograr la plena “Satisfacción del cliente “es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la “mente” de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del área de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las empresas exitosas.

Beneficios de lograr la Satisfacción del Cliente:

Existen diversos beneficios que toda empresa u organización puedes obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, estos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios.

**Primer beneficio:** el cliente satisfecho, por lo general vuelven a comparar por lo tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos o servicios adicionales en el futuro.

**Segundo beneficio:** el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio por lo tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.



**Tercer beneficio:** el cliente satisfecho deja de lado a la competencia por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado. (Kotler, 1988)

#### **2.10.1.4 Medición de la satisfacción al cliente.**

El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejorar potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones.

Dada la componente subjetiva de la percepción, para medir la satisfacción del cliente hay que preguntar; separa el concepto (preguntar) de la herramienta más frecuente (encuesta). Hay que preguntar por aquello que el cliente valora y es capaz de percibir: atributos de calidad. Cuándo preguntar: nada más acabar la transacción (“in situ”) y/o periódicamente.

- a) Ejecutar los procesos de “**Identificación del cliente**”, es decir, identificar o validar los atributos de la calidad y su importancia. Este proceso es sustancial ya que condiciona la validez de los datos recibidos en el proceso de medición.
- b) La medición **Cualitativa** (“in situ”) puede ser más informal, debiendo realizarse inmediatamente después de entregar el producto o prestar el servicio.

Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción de los clientes de la transacción que acaba de finalizar.

Se puede obtener de varias maneras, ya sea bajo la forma de una función empresarial (p.e. Área de atención al cliente) o como parte de las funciones del personal que interactúa con el cliente, pero en cualquier caso es conveniente hacerlo de forma profesional y organizada.

Una alternativa consiste en que el prestador del servicio invite al cliente a rellenar un breve cuestionario anónimo antes de finalizar la transacción o antes de que abandone las instalaciones del suministrador.

Es conveniente conseguir esta realimentación de forma continua sobre la percepción del cliente de la satisfacción de los atributos y características que se hayan definido del producto o servicio. Y sobre todo, aprovechar esta valiosa oportunidad para recoger sugerencias.

Hacerlo de forma sistemática minimizará los riesgos de pérdida del cliente al tiempo que escucharemos sus sugerencias y su opinión sobre las mejoras que vayamos introduciendo. Contribuirá además a generar compromiso del personal con la satisfacción del cliente y crear un ambiente de mejora y solución inmediata de los problemas que los servicios a los clientes planteen.

El personal que interactúa con el cliente ha de entender que su objetivo es satisfacer al cliente, no realizar un determinado trabajo. Sólo entonces se interesará por ello de forma personal y directa.

La gran ventaja de esta medición es que minimizar la probabilidad de abandono del cliente mientras se realiza la medición formal o cualitativa, permitiendo asociar la satisfacción o insatisfacción con una experiencia concreta. Evidentemente requiere de un personal bien formado y entrenado al tiempo que confiable.

No es cuestión de coste sino de sensibilidad y actitud

c) La medición **Cuantitativa** es esencialmente formal y se realiza de forma periódica a través de encuestas telefónicas o enviadas por correo, entrevistas, etc. Se trata de conocer de forma concreta y cuantificada el nivel de satisfacción percibido de cada uno de los atributos de calidad, para cuya satisfacción el suministrador diseñó cada característica del producto o servicio. Evita mezclar medición de satisfacción con investigación comercial.

El diseño de los cuestionarios para encuesta y la evaluación posterior son partes integrantes de este proceso de medición.

Una modalidad consiste en encuestar a los clientes de la competencia; se reciben inputs para desencadenar procesos de benchmarking o evaluación comparada.

A diferencia de la investigación para identificar los atributos de calidad, este tipo de medición puede ser catalogado como:

- “Control”. Unos hacen otros controlan.
- “Reactivo” en la medida que sirva para tomar decisiones encaminadas a corregir las insatisfacciones o incidencias detectadas.
- “Proactivo” si se utiliza para poner objetivos más exigentes.

Procesando la información recogida se obtiene el índice de satisfacción del cliente, ISC, equivalente a la evaluación global de la empresa por parte de los clientes. El ISC ha de formar parte de los Cuadros de Mandos de los procesos.

Con las informaciones obtenidas a través de este sistema de medición se detecta una gran cantidad de oportunidades concretas de mejora tanto en los costes internos como la calidad de los procesos. Para aprovecharlas al máxima en el plazo más breve posible será necesario adoptar algún tipo de metodología participativa de mejora.

Aparte de la fidelidad y repetición, son indicadores del nivel de satisfacción del cliente, no medidas objetivas, los siguientes:

- Número de reclamaciones y quejas.
- Importe y número de devoluciones.
- Pagos en conceptos de garantías.
- Trabajos a realizar de nuevo.

Además del conocimiento q aporta sobre la insatisfacción existente, para poder gestionarla, esta medición permite desarrollar más eficazmente estrategias competitivas basadas en la diferenciación; nos permite saber cómo son percibidos los conductores o inductores de diferenciación en los que anclamos nuestra ventaja competitiva.

## **La medición es un proceso**

La medición de la satisfacción del cliente puede y debe ser vista como un proceso, es decir, como una secuencia de actividades que tienen un producto; destacamos las principales:

- Identificación de los atributos de la calidad y su importancia; debe ser continua porque cambian con el tiempo y, por supuesto, con la persona. En el caso de empresas con contactos multinivel con sus proveedores (por ej. Compras, ingeniería, producción,...), hay tantos conjuntos de atributos de calidad como personas del cliente. Esta actividad tiene una entrada lateral que son los segmentos y la importancia de los clientes.
- Diseño de las herramientas de medición
- Captura de datos mediante mediciones cualitativa y cuantitativa. Considerar otros indicadores.
- Análisis de datos y obtención de información.
- Integración de los resultados obtenidos para la mejora de la gestión de las áreas clave de la empresa.

Recordar que el límite inferior del proceso ha de ser definido por cada empresa: puede ser (output del proceso).

- Los datos recogidos.
- La información obtenida al procesar los datos recogidos.
- Las acciones a tomar (correctivos o de mejora).
- La eficiencia de las acciones tomadas.

La figura adjunta contiene la hoja de proceso. Hemos visto el proceso de una manera integral, es decir medición más mejora dentro del mismo proceso. Cuando se realice la actividad de “Encuesta in situ” o medición cualitativa, normalmente se ejecuta al finalizar un proceso operativo, pero formando parte de éste (representarla en la hoja del proceso correspondiente).

Sin embargo, con frecuencia (es una cuestión de organización interna y asignación de responsabilidades), la información obtenida junto con los datos de otras mediciones son inputs de “Mejora Continua”.

#### **2.10.1.5 La confianza del cliente.**

La importancia de la confianza en el desarrollo de las relaciones.

La confianza es importante porque, sin ella, una empresa no puede construir verdaderas relaciones. Las empresas de servicios venden promesas – productos intangibles que, por lo general, los clientes aceptan pagar antes de experimentarlos -, por tanto la confianza se convierte en un elemento fundamental. Aquellos que compran un servicio deben creer que la empresa cumplirá sus promesas y se comportará de manera honesta.

La confianza es igualmente importante en la creación de relaciones con los empleados y socios. Así como los clientes abandonan a las empresas que los defraudan, lo mismo ocurre con el personal. O incluso pueden ser peor los empleados que no renuncian a su empleo, pero le retiran todo el compromiso emocional. Las empresas también hacen promesas a las personas que trabajan y colaboran en ellas.

Para las empresas, las relaciones son muy importantes, ya que constituyen el eslabón del futuro: clientes, empleados y socios del mañana. Las relaciones con los empleados y socios contribuyen a que una empresa pueda fortalecer las relaciones con sus clientes. Cuando más fuertes son éstas, menos probabilidades tienen de terminarse. Las relaciones valiosas son duraderas y ayudan a que una empresa controle su destino y pueda perpetuarse.

Así pues, la verdadera fortaleza de una empresa se determina por la fuerza de sus relaciones: con los clientes, empleados, socios empresarios y otros participantes.

Sin el compromiso de los participantes los clientes que proporcionan ingresos, los empleados que proveen trabajo, las instituciones que otorgan financiación, las empresas que suministran productos, materia prima, equipos y servicios una empresa no puede alcanzar su objetivo de creación de valor, ni tampoco sobrevivir. La confianza es

aquello que une y que permite a una empresa organizar y utilizar sus recursos de forma efectiva para crear valor añadido para los participantes.

Las empresas que fomentan la confianza reducen la incertidumbre y la indefensión. La confianza produce una sensación agradable y además aumenta la tolerancia. (Setó Pamies, 2004, pág. 85)

## **2.11 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Este trabajo de titulación está respaldado en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero.

Art. 3.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto.

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer La Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado.
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades. y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d) Instituir el régimen de derechos obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas en esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

Art. 4.- Principios.- Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;

- b) La relación del trabajo sobre el capital y de los interés colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

## **Sección 1**

### **De las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Art.-81.-Cooperativas de ahorro y crédito.- son organizaciones formada por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con los clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley.

Art. 82.-Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Art.-83.-Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades;

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;

- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros o través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras.
- k) Negociar títulos cambiarios o factura que representan obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidaria, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional.
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezca, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2011)

## **2.12 IDEA A DEFENDER**

### **2.12.1 Idea a defender**

Con el diseño de estrategias se mejorara el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.” en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, periodo 2016.



### **2.12.2 Idea específica**

Proponer estrategias apropiadas brindar un servicio de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda., en la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

## **2.13 VARIABLES**

### **2.13.1 Variable Independiente**

Estrategias

### **2.13.2 Variable Dependiente**

Servicio al cliente

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Toda investigación nace a partir de una situación observada o sentida, que genera una serie de inquietudes o preguntas que no se pueden responder de forma inmediata, sino que requiere establecer un proceso de desarrollo para dar solución.

A este proceso lo denominamos método, los que utilizaremos en la investigación son los siguientes:

#### **3.1.1 Bibliográfica – Documental**

El diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.

#### **3.1.2 Cualitativa**

Trata de volver mensurable una las respuestas dadas en una entrevista o en una encuesta, midiendo calidad de las mismas, ya sean características socioeconómicas, gustos, referencias u opiniones.

#### **3.1.3 Cuantitativa**

Los datos cuantitativos son aquellos que son mostrados de forma numérica, como por ejemplo estadísticas y porcentajes, etc., esto implica que la investigación cuantitativa realiza preguntas específicas y la de los participantes (encuestados), se obtiene muestras numéricas.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

#### 3.2.1 Investigación Descriptiva

Se utilizara este método porque nos permite describir y evaluar en forma detallada los procesos que se realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.”, al momento de escoger una estrategia idónea para mejorar el servicio al cliente, identificando las falencias que poseen en el proceso al vender el servicio.

#### 3.2.2 Investigación de Campo

Utilizaremos este método porque nos permitirá recolectar información necesaria tomada directamente desde la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.” Para que los resultados sean verídico.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

#### 3.3.1 Unidad de análisis.

La unidad de análisis de la investigación consta de los socios y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.”

#### NOMINA DE EMPLEADOS

**Tabla 2:** Nomina de empleados

N°	Nombres y Apellidos	C.I	Cargo
1	Baltazar Quisintuña Carlos Olmedo	1803135282	Gerente
2	Cholota Jindig Ana Gabriela	1850124882	Cajera
3	Cañar Escobar Segundo Franklin	1804563446	Jefe de Crédito
4	Chalan Yumbopatin Luis Nicanor	1804681607	Asesor de Crédito
5	Baltazar Quisintuña Rosa Isabel	1804198115	Atención al Cliente
6	Bocitario Baltazar Víctor Daniel	1805016472	Asesor de Crédito
<b>TOTAL</b>			6

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda.  
Autora: Carmen Toalombo

### **Población de socios de la cooperativa Mirachina Ltda.**

**Tabla 3:** Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda.

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NUMERO</b>
<b>Total de socios</b>	2400
<b>Socios Inactivos</b>	173
<b>Socios activos</b>	2227

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda.

Autora: Carmen Toalombo

### **3.3.2 Cálculo de la muestra**

Para obtener la muestra de la investigación utilizaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + Ne^2}$$

**n** = Tamaño de la muestra

**z** = Nivel de confianza 95 % (1.96)

**P** = Probabilidad favor 50%

**Q** = Probabilidad en contra de la concurrencia 50 %

**N** = Población o universo 2227

**e** = Nivel de error 5%

Remplazando:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 2227}{(1,96)^2 \cdot 0,5 + 2227(0,05)^2}$$

$$n = \frac{2138}{7,49}$$

$$n = \frac{2138}{7,49}$$

$$n = 285,45$$

Al reemplazar los valores correspondientes se obtiene la muestra que utilizaremos en nuestra investigación, 285 asociados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.” el mismo que nos servirá para realizar la encuesta.

### **3.4 MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Método**

##### **3.4.1.1 Método Inductivo**

Procedimiento mediante el cual se extraen conclusiones generales (teorías y leyes) como consecuencia de la observación controlada de hechos individuales. Este método es uno de los más empleados en la investigación de marketing.

##### **3.4.1.2 Método Deductivo.**

Parte de fenómenos generales para llegar a uno particular. Esto se refiere a la aplicación de principios, teorías y leyes a casos particulares.

#### **3.4.2 Técnicas e instrumentos.**

##### **3.4.2.1 La encuesta.**

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que la contesten igualmente por escrito.

El método a utilizar en esta investigación será la de recolección de información, utilizando la técnica de la encuesta y respaldado por el instrumento que es un cuestionario estructurado.

#### **3.4.2.2 El cuestionario.**

De la aplicación de la técnica de la encuesta se desglosa el instrumento a ser utilizado que es el cuestionario en el cual se dispone las preguntas esenciales para conocer la opinión de los clientes internos y externos sobre la atención al cliente por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda.

### **3.5 RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **3.5.1 Estado de situación respecto a la calidad de atención de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda.**

Para determinar el estado de la situación de la calidad de la atención brindada a los socios y clientes de la Cooperativa Ahorro y Crédito Mirachina Ltda., aplicó una encuesta de la opinión de los clientes externos e internos de la entidad. A continuación se presenta los resultados obtenidos.

### 3.5.1.1 Análisis desde el punto de vista de los clientes externos.

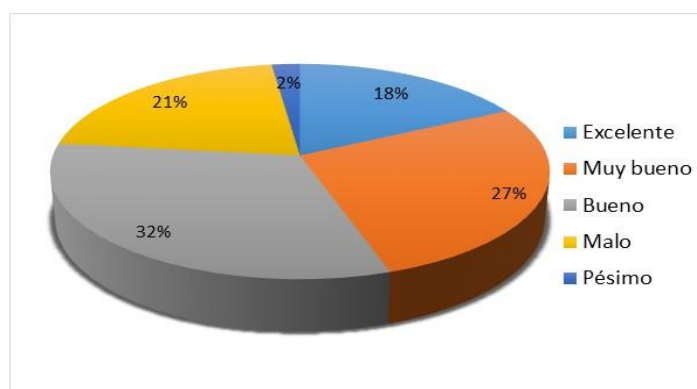
**Pregunta N° 1.-** Cómo calificaría la atención brindada por los empleados de la COAC. MIRACHINA Ltda.

**Tabla 4:** Calificación de la atención al cliente.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
Excelente	50	18%
Muy bueno	78	27%
Bueno	91	32%
Malo	60	21%
Pésimo	6	2%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 3:** Calificación de la atención al cliente



Fuente: Tabla 3  
Autora: Carmen Toalombo

#### **Análisis e interpretación:**

Del total de 285 encuestados que representa el 100%, 91 encuestados que representa el 32 % manifiesta que es Bueno la atención brindada por los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda., 78 encuestados que representa el 27 % menciona que es Muy bueno, 60 encuestados que representa el 21% responde que es Malo, 50 encuestados que representa el 18% indica que es excelente y 2 encuestados que representa el 2% que es pésimo.

La mayoría de los encuestados califican la atención que brindan los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda., es Bueno, las encuestan revelan que debería mejorar la atención para tener clientes satisfechos.

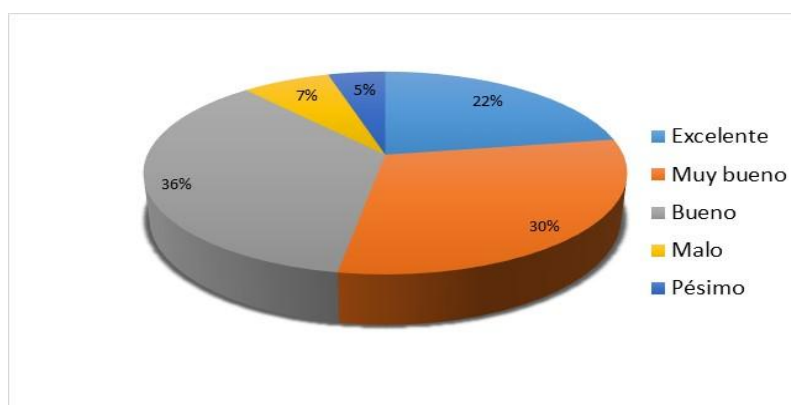
**Pregunta N° 2.-** En comparación con las otras Cooperativas dentro de la ciudad evalúe el servicio brindado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.”

**Tabla 5:** Comparación del servicio brindado dentro de la ciudad.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
Excelente	64	22%
Muy bueno	86	30%
Bueno	102	36%
Malo	20	7%
Pésimo	13	5%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
 Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 4:** Comparación del servicio brindado dentro de la ciudad.



Fuente: Tabla 4  
 Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 285 encuestados, 102 encuestados que representa el 36% manifiestan que el servicio brindado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda., en comparación con otras cooperativas dentro de la ciudad es bueno, 86 encuestados que representa 30 % indican que es muy bueno, el 22% mencionan que es excelente, 20 encuestados que representa el 7% dicen que es malo y 13 encuestados que representa el 5 % revelan que es pésimo.

Los resultados demuestran que el servicio brindado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina en comparación con otras Cooperativas dentro de la ciudad lo califican como Bueno, por ende se debería mejorar la Calidad de Atención al cliente para crecimiento de la institución.



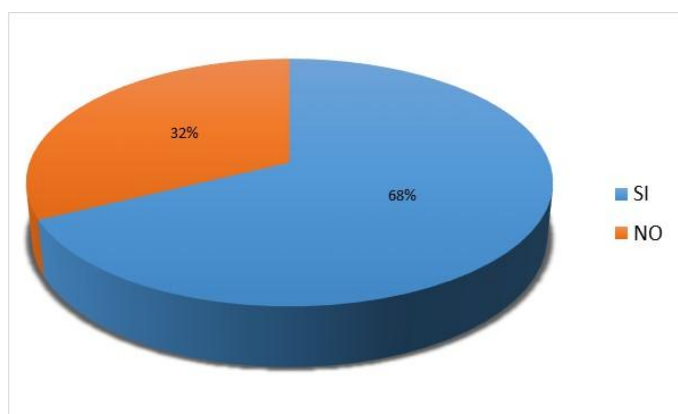
**Pregunta N° 3.-**El servicio solicitado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda., es atendido adecuadamente.

**Tabla 6:** Servicio adecuado.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	193	68%
NO	92	32%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
 Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 5:** Servicio adecuado.



Fuente: Tabla 5  
 Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

Del total de 285 encuestados, 193 encuestados que representan el 68 % menciona que el servicio solicitado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda., es atendido adecuadamente y 92 encuestados que representan el 32% indica no es apropiado.

Según los resultados obtenidos demuestran que un gran porcentaje no está conforme con la atención brindada por parte de la Cooperativa.

**Pregunta N° 4.-** Califique la comunicación que mantuvo entre el empleado de la Cooperativa y usted.

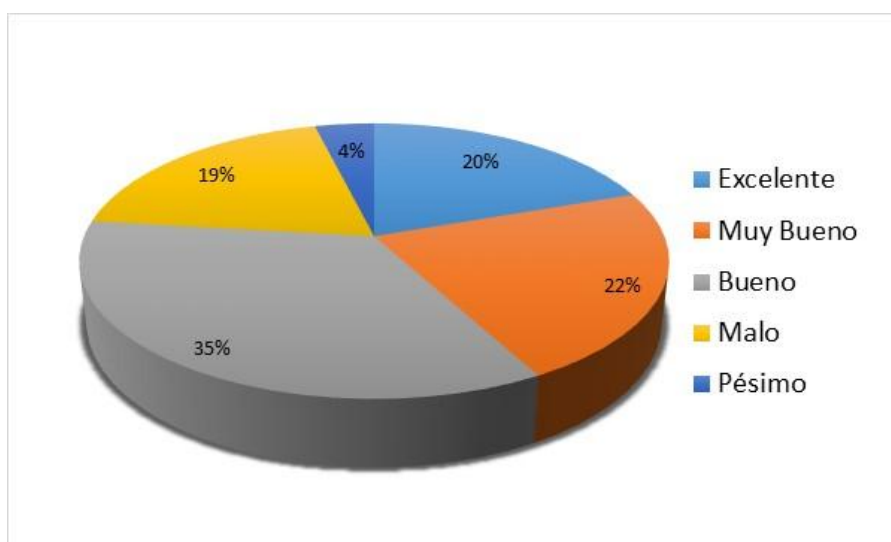
**Tabla 7:** Calificación de la comunicación entre el empleado y socio.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
Excelente	56	20%
Muy Bueno	64	22%
Bueno	99	35%
Malo	55	19%
Pésimo	11	4%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 6:** Calificación de la comunicación entre el socio y el empleado.



Fuente: Tabla 6

Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

Del total de 285 encuestados, 99 encuestados que representan el 35% menciona que la comunicación que mantuvo con los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda., fue bueno, 64 encuestados que representan el 22% indican que es muy bueno, 56 encuestados que representan el 20 % revelan que es excelente, 55 encuestados que representan el 19 % manifiestan que es malo y el 4% dice que fue pésimo.

La mayoría de los encuestados manifiesta que la comunicación entre el socio y el empleado es bueno, por tal motivo deberían enfocarse a que exista una excelente comunicación.

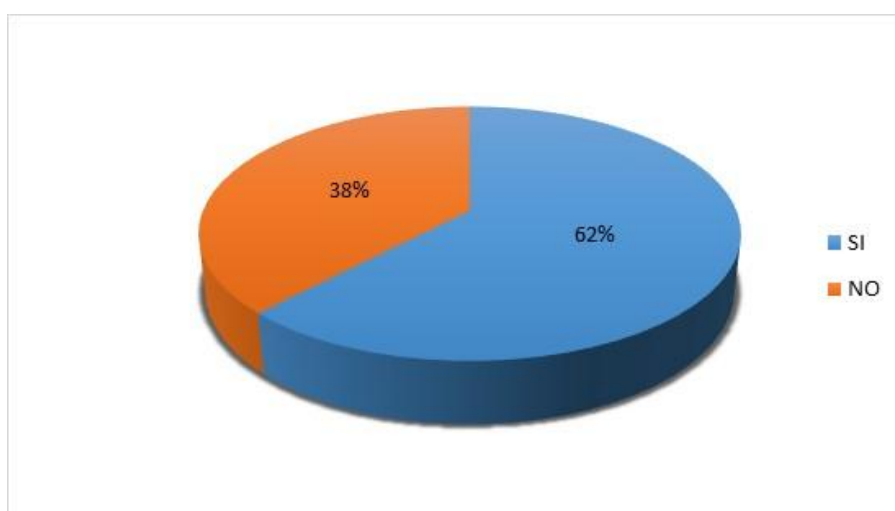
**Pregunta N° 5.-** La Cooperativa realiza actividades de seguimiento por las distintas operaciones financieras realizadas.

**Tabla 8:** Seguimiento a operaciones financieras.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	177	62%
NO	108	38%
TOTAL	285	100%

Fuente: investigación de campo  
 Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 7:** Seguimiento a operaciones financieras.



Fuente: tabla 7  
 Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

Del total de 285 encuestados, 177 encuestados que representan el 62% manifiesta que si realiza actividades de seguimiento por las distintas operaciones financieras que hacen los socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda. y 108 encuestados que representa el 38 % indican que no ejecutan.

La mayoría de los encuestados indican que se realiza seguimiento de las operaciones financieras que realizan en la cooperativa, el mismo que motiva a los socios a continuar formando parte de la institución.

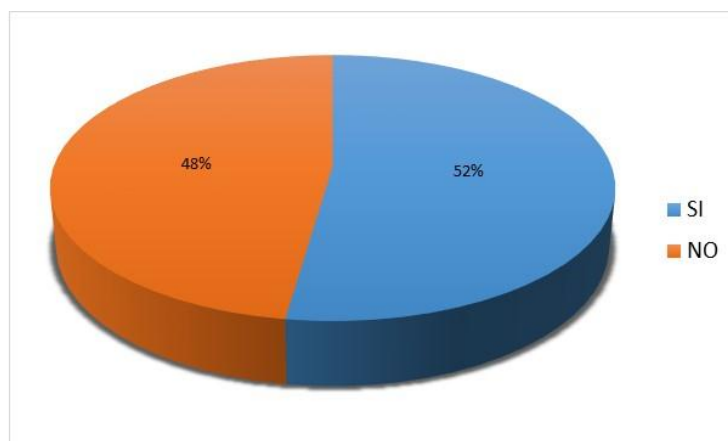
**Pregunta N° 6.-** Usted se entera con facilidad acerca de las actividades y promociones a realizarse en la Cooperativa.

**Tabla 9 :** Información de actividades y promociones de la Cooperativa.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	149	52%
No	136	48%
<b>TOTAL</b>	285	100%

Fuente: investigación de campo  
 Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 8:** Información de actividades y promociones de la Cooperativa.



Fuente: Tabla 8  
 Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

Del total de 285 encuestados, 149 encuestados que representa el 52 % manifiesta que se entera con facilidad de las actividades y promociones a realizarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda., y 136 encuestados que representa el 48% menciona que no se entera.

Como se puede ver en el grafico no llega a todos los socios información oportuna para que puedan participar en actividades y promociones que hace la cooperativa, deberían implementan plan de marketing.

**Pregunta N° 7.-** Indique actualmente que productos financieros usa de la Cooperativa.

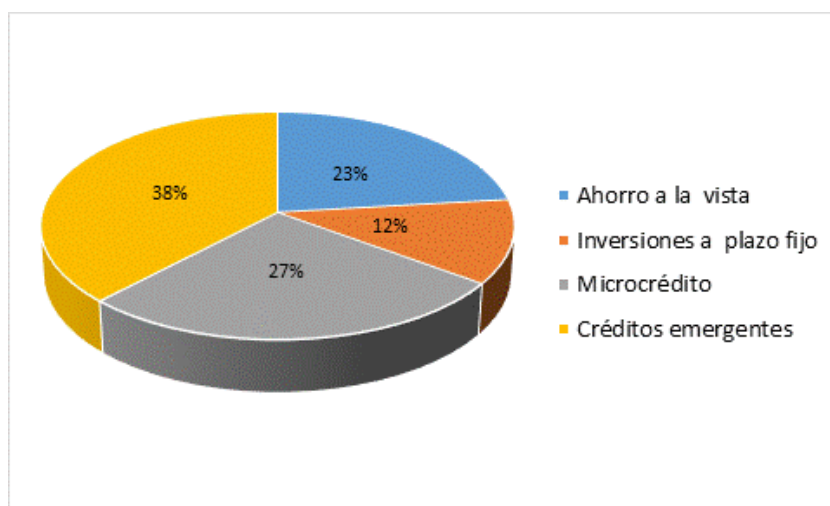
**Tabla 10 :** Productos financieros.

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
Ahorro a la vista	66	23%
Inversiones a plazo fijo	34	12%
Microcrédito	77	27%
Créditos emergentes	108	38%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación

Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 9:** Productos financieros ofertados en la Cooperativa.



Fuente: Tabla 9

Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 285 encuestados, 108 encuestados que representan el 38% manifiestan que utilizan el crédito emergente, 77 encuestados que representan el 27% concurren por los microcréditos, 66 encuestados que representan el 23% mencionan que acuden a depositar su dinero en ahorro a la vista, 34 encuestados que representan el 12% indican que van por invertir en la Cooperativa.

La mayoría de los encuestados manifiestan que acuden por los créditos emergentes que proporciona la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina.

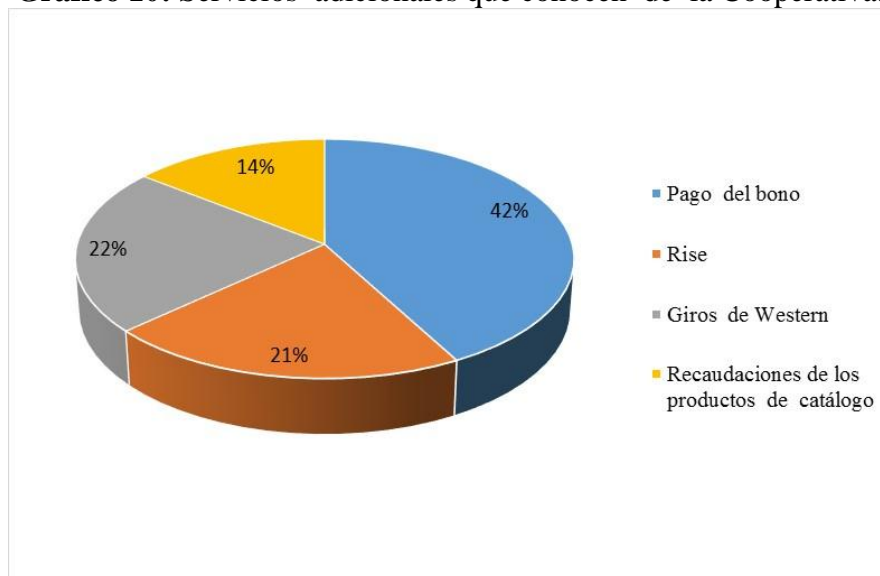
**Pregunta N° 8.-**Indique con una X que servicios adicionales conoce o utiliza en la Cooperativa.

**Tabla 11:** Servicios adicionales

OPCIÓN	NÚMERO	CONOCE	NÚMERO	UTILIZA
Pago del bono	120	42%	118	41%
Rise	60	21%	68	24%
Western	64	22%	56	20%
Recaudaciones productos de catálogo	41	14,%	43	15%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100,00%</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

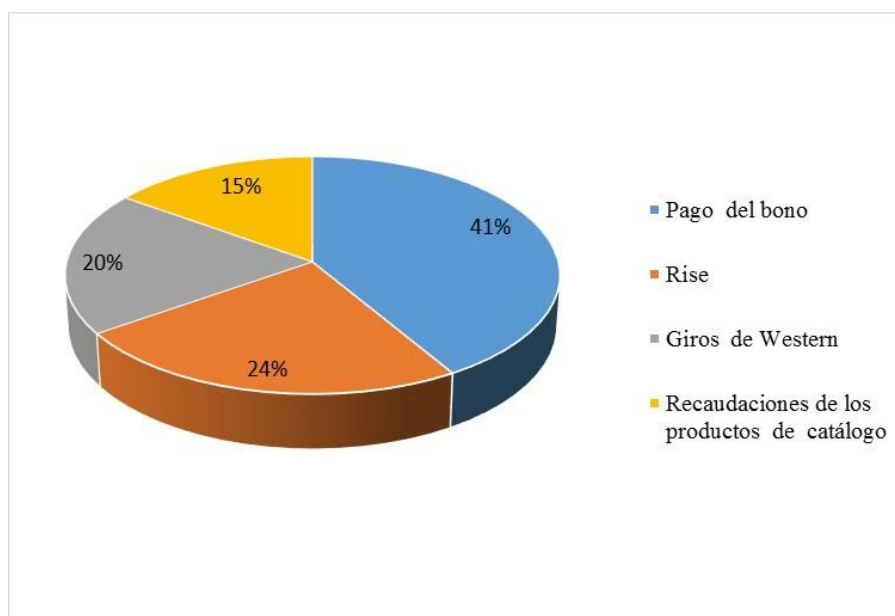
Fuente: investigación de campo  
 Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 10:** Servicios adicionales que conocen de la Cooperativa.



Fuente: Tabla 10  
 Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 11:** Servicios adicionales que utilizan de la Cooperativa.



Fuente: Tabla 10

Autora: Carmen Toalombo

#### **Análisis e interpretación:**

Se pudo establecer que el 42% conoce el pago del bono, seguido de los pagos de Western Unión, se pudo determinar que tienen la misma tendencia en el uso de los servicios dados por la cooperativa.

**Pregunta N° 9.-** Cómo califica la asesoría brindada y la atención prestada a sus inquietudes por parte del personal de la Cooperativa.

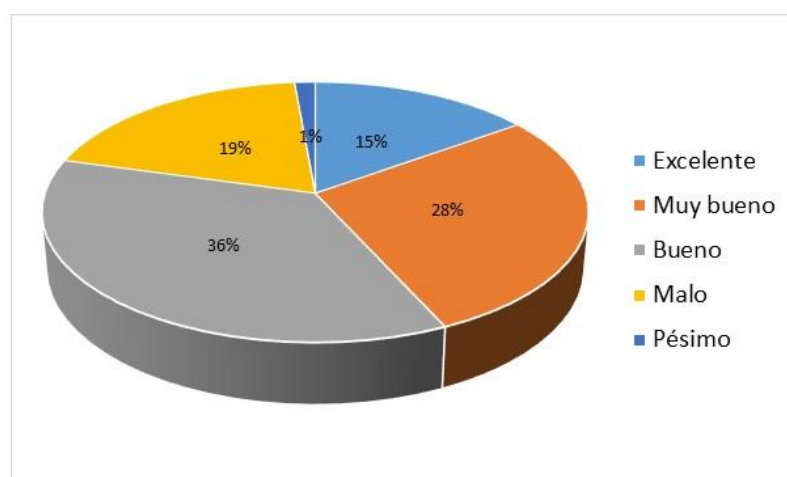
**Tabla 12:** Calificación de asesoría brindada a inquietudes

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
Excelente	43	15%
Muy bueno	80	28%
Bueno	103	36%
Malo	55	19%
Pésimo	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo

Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 12:** Calificación de la atención a inquietudes.



Fuente: tabla 11

Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

Del total de 285 encuestados, 103 encuestados que representa el 36% manifiesta que la asesoría brindada a las inquietudes por parte del personal de la Cooperativa es bueno, 80 encuestados que representa el 28% indican muy bueno, 55 encuestados que representa el 19 % revelan que es malo, 43 encuestados que representa el 15 % indican que es excelente y 4 encuestados que representa el 1% pésimo.

La mayoría de los encuestados indican que la asesoría a sus inquietudes por parte de los empleados es bueno, debería trabajar para que exista una respuesta favorable a la totalidad de las inquietudes de los socios y no generarlos confusión.



**Pregunta N° 8.-**Cuando se acerca a las oficinas encuentra al personal amable, respetuoso y preparado a colaborarle?

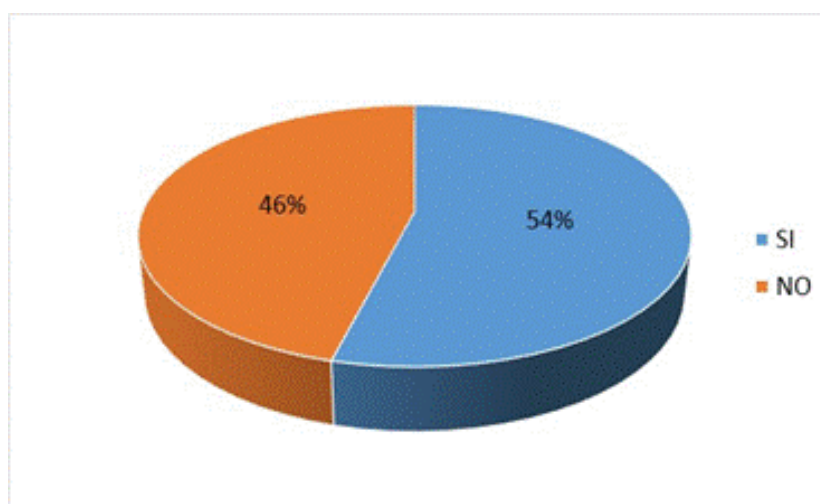
**Tabla 13:** Aceptación al personal de la Cooperativa.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	154	54%
NO	131	46%
TOTAL	285	100%

Fuente: investigación de campo

Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 13:** Aceptación al personal de la Cooperativa.



Fuente: tabla 12

Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

Del total de 285 encuestados, 154 encuestados que representa el 54% menciona que si encuentra al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito amable, respetuoso y preparado a colaborarle y 131 encuestados que representa el 46% manifiesta que no.

Como podemos ver en el grafico la mayoría de los encuestados indican que el personal están dispuestos a colaborarles al acercarse a la cooperativa, pero existe un porcentaje que no está de acuerdo con esto, convendría trabajar en solucionar las inquietudes de manera rápida.

**Pregunta N° 9.-** ¿El personal de la Cooperativa da una imagen de honestidad y confianza?

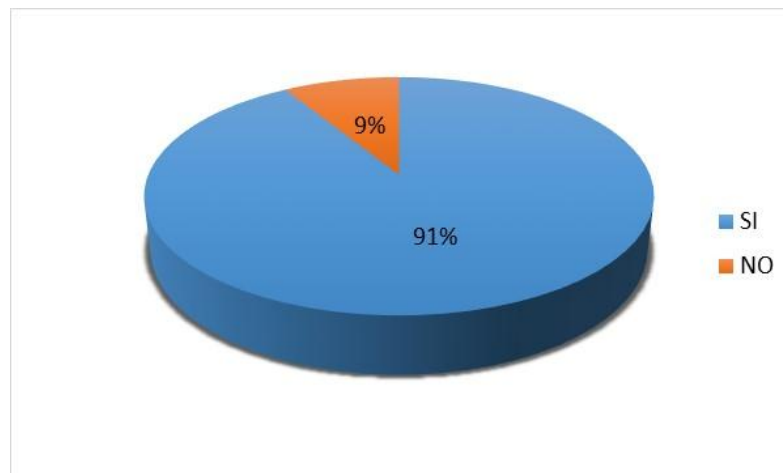
**Tabla 14** El personal brinda una imagen de honestidad y confianza.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	260	91%
<b>NO</b>	25	9%
<b>TOTAL</b>	285	100%

Fuente: investigación de campo

Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 14:** El personal brinda una imagen de honestidad y confianza.



Fuente: tabla 13

Autora: Carmen Toalombo.

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 285 socios encuestados el 91% menciona que el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda., da una imagen de honestidad y confianza y 25 encuestados que representa el 9% manifiesta que no observan eso.

La mayoría de los socios encuestados manifiestan que el personal muestra una imagen de honestidad y confianza, siendo esto fundamental para toda empresa que exista confianza por parte del cliente.

**Pregunta N° 10** ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza?

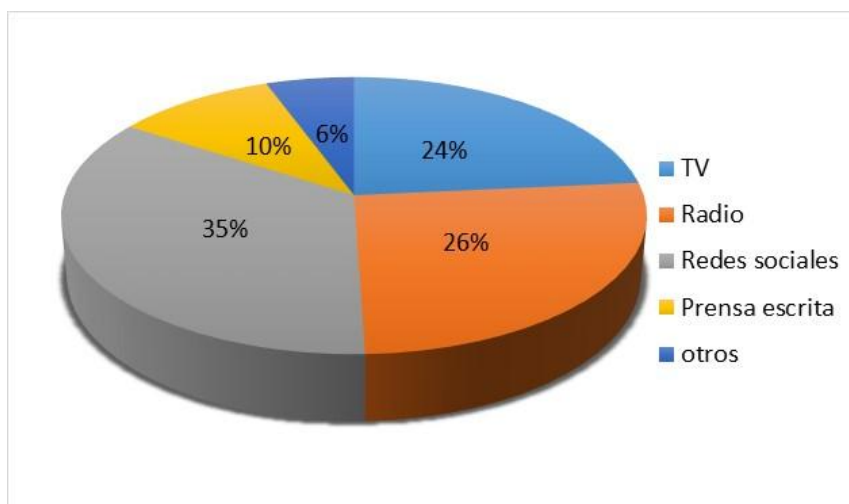
**Tabla 15:** Uso de medios de comunicación.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
TV	67	24%
Radio	74	26%
Redes sociales	99	35%
Prensa escrita	29	10%
Otros	16	6%
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo

Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 15:** Uso de medios de comunicación.



Fuente: tabla 14

Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 285 encuestados, 99 encuestados que representa el 35% manifiesta que el medio de comunicación que más utiliza es redes sociales, 74 encuestados que representa el 26% radio, 67 encuestados que representa el 24% TV, 29 encuestados que representa el 10% prensa escrita y 16 encuestados que representa el 6% menciona otros.

La mayoría de los encuestados manifiesta que los medios de comunicación más utilizados son las redes sociales y la radio, esto nos sirve para poder estar en contacto con nuestros clientes.

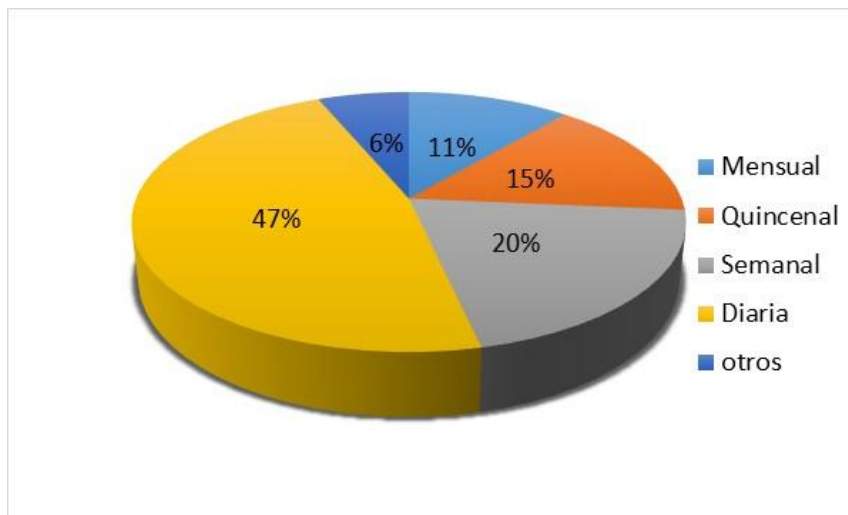
**Pregunta N° 11.-**Con qué frecuencia usted utiliza los medios de comunicación.

**Tabla 16:** Frecuencia de uso de medios de comunicación.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
Mensual	32	11%
Quincenal	43	15%
Semanal	57	20%
Diaria	134	47%
Otros	18	6%
<b>TOTAL</b>	<b>284</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo  
 Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 16:** Frecuencia de uso de medios de comunicación



Fuente: tabla 15  
 Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 285 encuestados, 134 encuestados que representa el 47% manifiesta que utiliza los medios de comunicación de forma diaria, 57 encuestados que representa el 20% indica que es semanal, 43 encuestados que representa el 15% menciona que realiza quincenal, 32 encuestados que representa el 11% revela que es mensual, 18 encuestados que representa el 6% en otros.

La mayoría de los encuestados declaran que utilizan los medios de comunicación de forma diaria.

### 3.5.2 Análisis desde el punto de vista de los clientes internos.

**Pregunta N° 1.-** ¿La Cooperativa cuenta con estrategias enfocadas a la calidad del servicio al cliente?

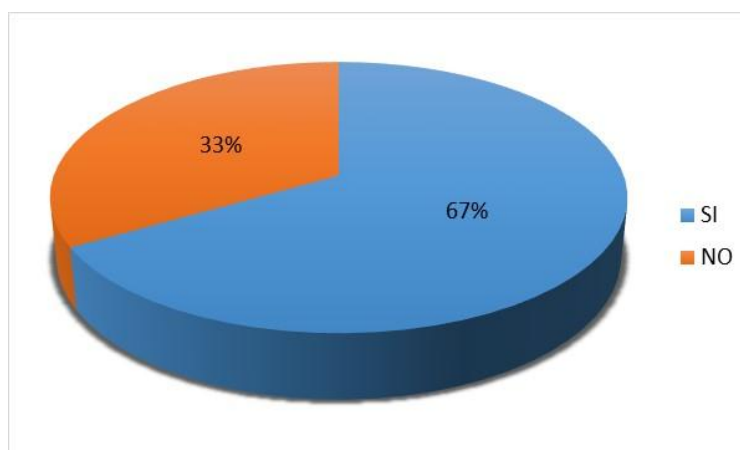
**Tabla 17:** Posee la Cooperativa estrategias enfocadas a la calidad del servicio.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: investigación de campo

Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 17:** Posee la cooperativa estrategias enfocadas a la calidad del servicio.



Fuente: tabla 16

Autora: Carmen Toalombo

#### Análisis e interpretación:

De un total de 6 encuestados 4 empleados que representa el 67% manifiestan que la Cooperativa de Ahorro y Crédito MIRACHINA si cuenta con estrategias enfocadas a la calidad del servicio y 2 empleados que representan el 33% indican que no tienen.

Según el grafico podemos verificar que la cooperativa cuenta con estrategias de calidad del servicio pero no existe una buena comunicación porque no todos los empleados lo conocen.

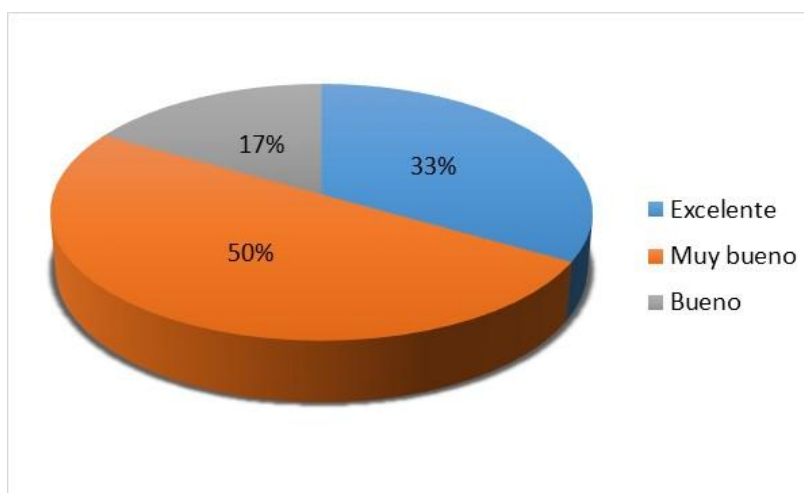
**Pregunta N° 2.-** ¿Considera usted que las estrategias de servicio al cliente que utiliza la cooperativa son?

**Tabla 18 :** Calificación de las estrategias de servicio al cliente.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
Excelente	2	33%
Muy bueno	3	50%
Bueno	1	17%
Malo		0%
Pésimo		0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo  
 Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 18:** Calificación de las estrategias de servicio al cliente.



Fuente: tabla 17  
 Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

Del total de 6 encuestados, 3 encuestados que representa el 50% manifiestan que las estrategias que utiliza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda., es Muy bueno y el 33% indica que son excelente y el 17 % que es bueno.

La mayoría de los encuestados indican que las estrategias que utiliza la cooperativa son buenas, pero ya expresan incomodidad de los clientes externos de no ponerlas.

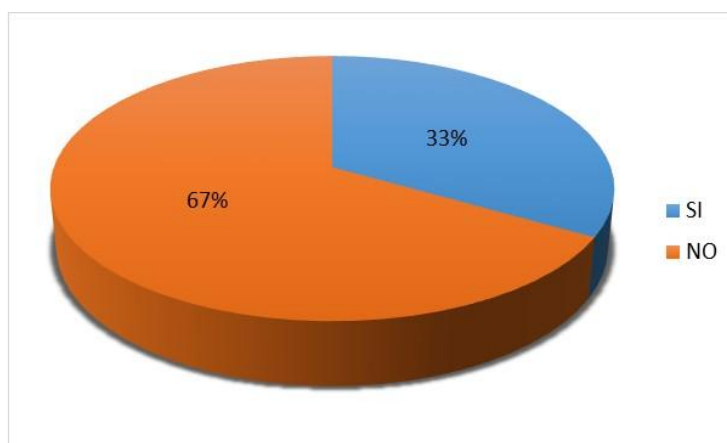
**Pregunta N° 3.-** ¿Usted ha recibido una capacitación en los últimos 6 meses, en atención al cliente?

**Tabla 19:** Capacitación en atención al cliente.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: investigación de campo  
 Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 19:** Capacitación en atención al cliente.



Fuente: tabla N° 18  
 Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 6 encuestados 4 que representan el 67 % manifiestan que no han recibido capacitación en los últimos seis meses en atención al cliente y 2 encuestados que representan el 33% menciona que si han sido capacitados en el área ya citada.

La mayoría de los encuestados manifiestan que no han recibido capacitación en los últimos 6 meses en atención al cliente por parte de la Cooperativa de Ahorro y crédito Mirachina Ltda., debería realizar un plan de capacitación para sus empleados.

**Pregunta N° 4.-** ¿En qué tema le gustaría que lo capaciten?

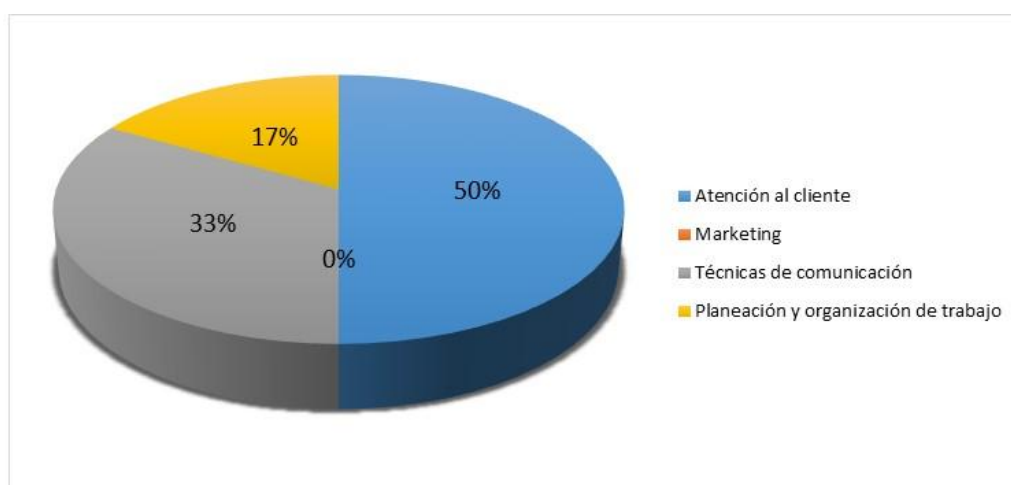
**Tabla 20 :** Temas en el que le gustaría capacitarse.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
Atención al cliente	3	50%
Marketing	0	0%
Técnicas de comunicación	2	33%
Planeación y organización de trabajo	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo

Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico N° 20:** Temas en el que le gustaría capacitarse.



Fuente: tabla 19

Autora: Carmen Toalombo

#### **Análisis e interpretación:**

De un total de 6 encuestados 3 encuestados que representan el 50% mencionan que desearían recibir una capacitación en atención al cliente, 2 que representan el 33% en Técnicas de Comunicación y 1 que representa el 17 % en Planeación y organización de trabajo.

La mayoría de los encuestados indican que quisieran que los capacite en Atención al cliente, tomando en cuenta que es un tema de importancia para el trabajo que ellos realizan debería reforzar los conocimientos constantemente para que ayuden al desarrollo institucional.



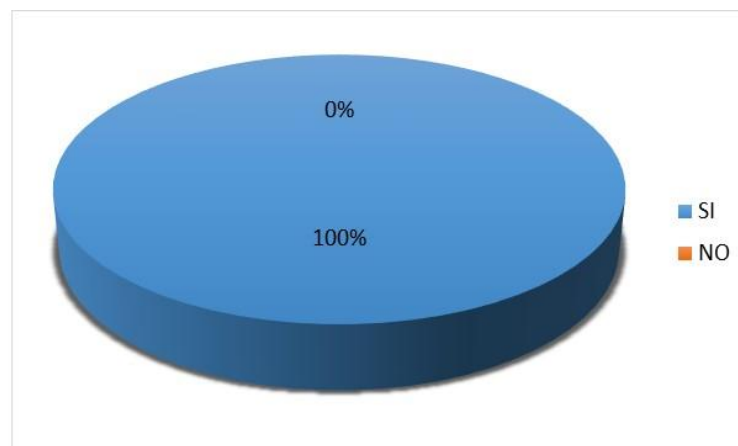
**Pregunta N° 5.-** ¿Considera usted que existe una comunicación clara y efectiva entre el socio y empleado?

**Tabla 21 :** Comunicación clara y efectiva entre socio/ empleado

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo  
 Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 21:** Comunicación clara y efectiva entre socio/ empleado.



Fuente: tabla 20  
 Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 6 encuestados el 100% manifiesta que la existe una comunicación clara y efectiva entre el socio y el empleado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda.

Como podemos ver en el grafico el total de los encuestados manifiestan que existe una comunicación clara y efectiva entre el socio y el empleado el mismo que es fundamental que exista para satisfacer las necesidades de sus asociados.

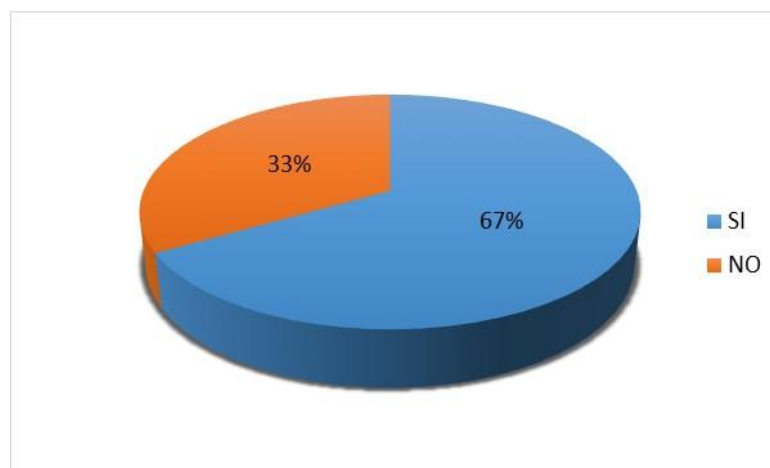
**Pregunta N° 6.-** ¿Cuenta la Cooperativa con personal necesario para brindar una atención inmediata a sus clientes?

**Tabla 22 :** Personal necesario

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: investigación de campo  
 Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 22:** Personal necesario.



Fuente: Tabla 21  
 Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 6 encuestados 4 que representan el 67% manifiestan que la Cooperativa de Ahorra y Crédito Mirachina Ltda., cuenta con el personal necesario y 2 encuestados que representan el 33% mencionan que no cuentan con personal necesario.

La mayoría de los encuestados indican que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda., cuenta con el personal necesario para todas las áreas y atender a los socios de manera personalizada.

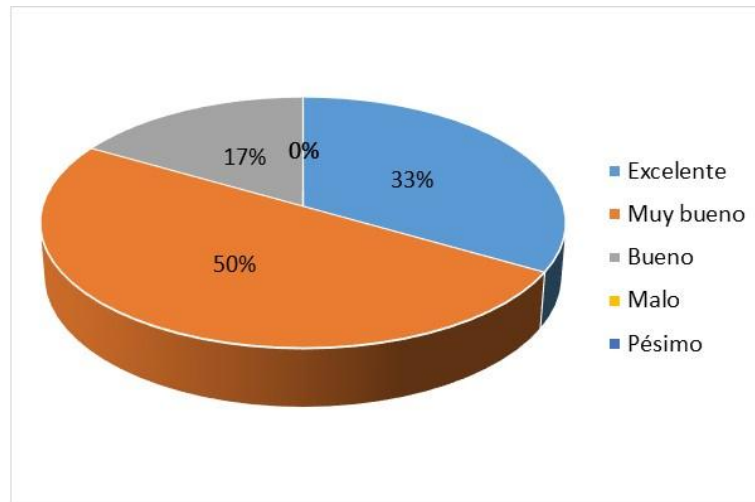
**Pregunta N° 7.-** ¿El clima laboral en el que se desempeña es?

**Tabla 23:** Clima laboral

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
Excelente	2	33%
Muy bueno	3	50%
Bueno	1	17%
Malo		0%
Pésimo		0%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Fuente: investigación de campo  
 Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 23:** Clima laboral



Fuente: tabla 22  
 Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 6 encuestados 3 que representa el 50% menciona que el clima en el que se desempeña es Muy bueno, 2 que representan el 33% manifiestan que es excelente y 1 que representa el 17% que es bueno.

Los encuestados manifiesta que el clima laboral en que desarrollan sus labores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda. es Muy buena, en todo lugar de trabajo debe existir un excelente clima laboral para disminuya el rendimiento de los trabajadores y la productividad de la empresa.

**Pregunta N° 8.-** ¿Considera usted que el talento está bien gestionado dentro de la cooperativa?

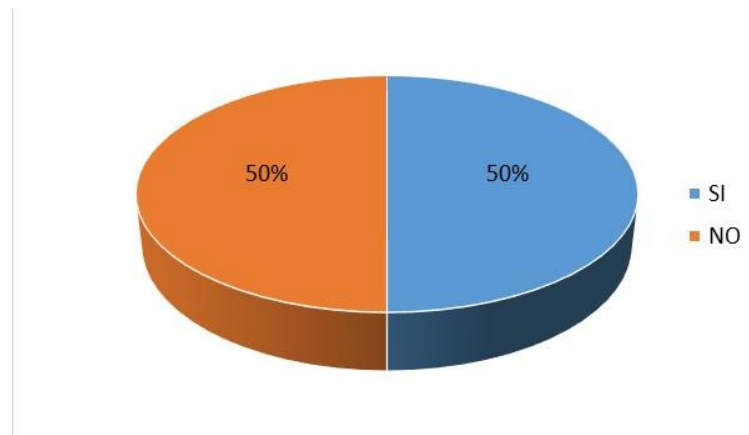
**Tabla 24:** Gestión del Talento dentro de la cooperativa

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	3	50%
No	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo

Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 24:** Gestión de talento humano dentro de la Cooperativa.



Fuente: tabla 23

Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 6 encuestados, 3 encuestados que representa el 50% manifiestan que el talento dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda. está bien gestionado, y 3 encuestados que representa el 50% indican que no existe gestión de la misma.

Como podemos observar en el gráfico existe una opinión dividida entre sus colaboradores el mismo que refleja que no existe una buena gestión del talento de la Cooperativa, deben prestar mejor atención a su capital humano y administrarla de manera óptima para alcanzar objetivos organizacionales.

**Pregunta N° 9.-** ¿Existe un plan de comunicación habitual con el personal de la empresa (ejemplo reuniones semanales)?

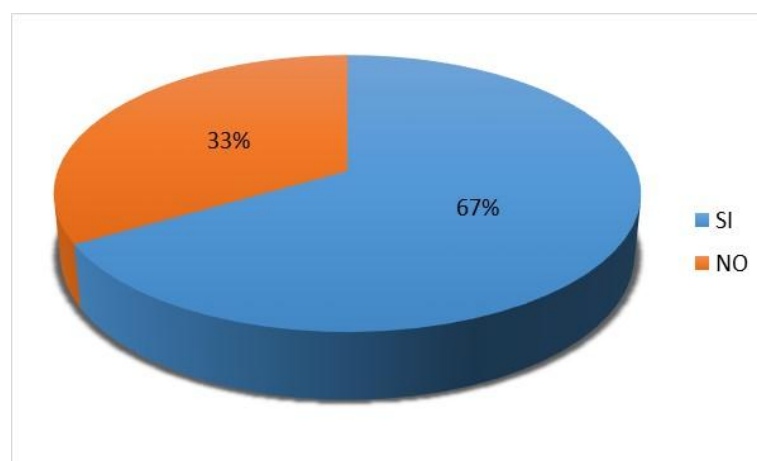
**Tabla 25:** Plan de comunicación con el personal.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
Si	4	67%
No	2	33%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Fuente: investigación de campo

Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 25:** Plan de comunicación con el personal.



Fuente: tabla 24

Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 6 encuestados, 4 encuestados que representan el 67% manifiestan que si existen reuniones y 2 encuestados que representan el 33% indican que no existe plan de comunicación.

Como podemos observar el grafico mayoría de los encuestados indican que si existen reuniones en la cooperativa, lo cual es importante para que exista planificación y coordinación con todas las áreas de la institución.

**Pregunta N° 10.-** ¿Usted conoce acerca de los sistemas de gestión de calidad en servicio?

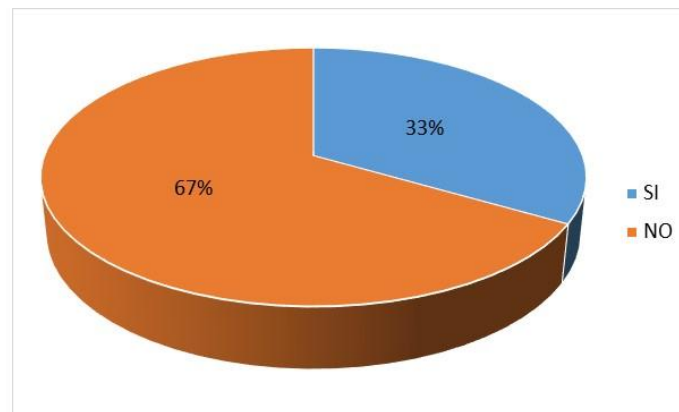
**Tabla 26:** conoce acerca de sistema de gestión.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: investigación de campo

Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 26:** Conoce acerca de sistema de gestión



Fuente: tabla 25

Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 6 encuestados, 4 empleados que representa el 67% manifiestan que desconocen sobre sistemas de gestión de calidad de servicio y 2 encuestados que representan el 33% indican que conocen el tema.

De acuerdo a los resultados de la encuesta podemos verificar que existe desconocimiento sobre los sistemas de gestión de calidad por la mayoría de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda., por ende es indispensable implementar un plan de capacitación para actualizar los conocimientos.

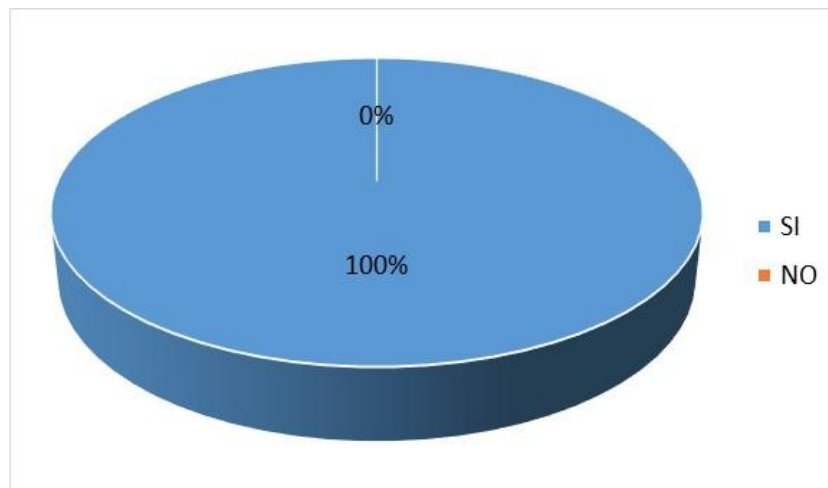
**Pregunta N° 11.-** ¿Cree usted que debería existir una evaluación constante al personal acerca del servicio que brinda a sus clientes?

**Tabla 27:** Evaluación al personal.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: investigación de campo  
 Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 27:** Evaluación al personal.



Fuente: tabla 26  
 Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 6 encuestados, 6 encuestados que representa el 100% indican que si debe existir una evaluación constante al personal acerca de la atención que brindan a sus clientes.

Como podemos observar la totalidad de los encuestados revelan que debe realizar evaluaciones de la atención al cliente que brindan, para verificar si están cumpliendo con las expectativas de los socios.

**Pregunta N° 12.-** ¿La cooperativa le proporciona herramientas y un espacio adecuado para desempeñar sus funciones de manera óptima?

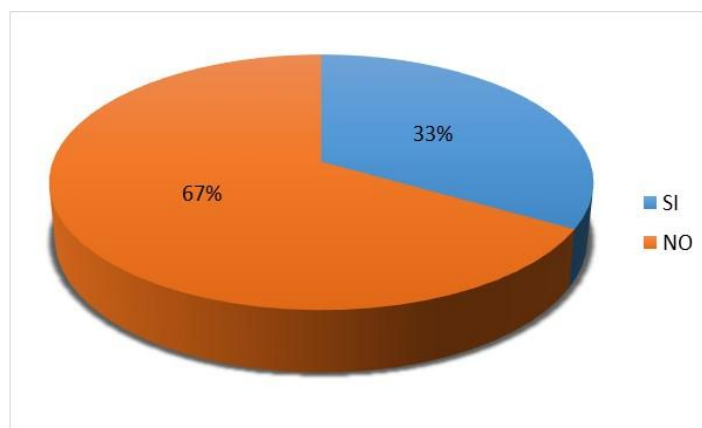
**Tabla 28:** La cooperativa proporciona herramientas y espacio adecuado.

OPCIÓN	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: investigación de campo

Autora: Carmen Toalombo

**Gráfico 28:** La cooperativa proporciona herramientas y espacio adecuado.



Fuente: tabla 27

Autora: Carmen Toalombo

### **Análisis e interpretación:**

De un total de 6 encuestados, 4 encuestados que representa el 67% indican que la cooperativa no proporciona las herramientas y el espacio adecuado para desempeñar sus funciones, y 2 encuestados que representa el 33% menciona que la cooperativa si proporciona todo lo necesario para realizar su labor.

Como podemos observar en el gráfico los empleados manifiestan que no existe un espacio adecuado, los materiales para promocionar no los proporcionan.

Los colaboradores indican que necesitan es un espacio más apropiado ya que el actual es muy pequeño, por tal motivo no pueden realizar las actividades con comodidad



## CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TEMA DE LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MIRACHINA LTDA.” DE LA CUIDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA PERÍODO 2016.

### 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

#### 4.2.1 Análisis de problemas.

De los resultados de las encuestas realizadas a los clientes externos e internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.”, de la ciudad de Ambato se revelan los siguientes limitaciones y potencialidades.

Limitaciones y potencialidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.” en la ciudad de Ambato, en la calidad de atención al cliente:

<b>Limitaciones</b>	<b>Potencialidades</b>
Espacio físico inadecuado para una buena atención.	Diversidad de productos para cubrir las necesidades de los socios.
Falta de un plan de marketing para dar a conocer el servicio a los futuros clientes.	Personal joven y dispuesto a superarse.
Falta de capacitación a los empleados en temas referentes a sus responsabilidades.	Cuentan con una planificación estratégica.
Ingreso mínimo de los depósitos a plazo fijo.	Cuenta con normativa que regula los procesos que realizan en la Cooperativa.
No existen mecanismos para conocer la opinión de los clientes.	
Inexistencia de evaluaciones para el personal en atención al cliente.	

#### **4.2.2 Empresas similares del sector.**

### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

#### **MUSHUC RUNA**



#### **Misión**

Brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad, bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el sumak kawsay de nuestros socios y clientes, y protegiendo la pacha mama.

#### **Visión**

Ser una Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales.

#### **Productos Financieros**

Ahorro a la vista

Depósito a plazo fijo

Certificados de aportación

Ahorro Encaje

Ahorro Estudiantil

Mushuc Tarjeta

Los tipos de créditos existentes son:

### **Productivo**

Son créditos corporativos destinados a las empresas y medianas empresas obligadas a llevar contabilidad.

### **Vivienda**

Para compra o construcción de vivienda, también para remodelación de construcción ya existente.

### **Consumo**

Destinadas a satisfacer las necesidades inmediatas de los socios, como: salud, compra de electrodomésticos u otras necesidades.

### **Para Vehículos**

Para la adquisición de vehículos

## **MICROCRÉDITO**

### **Productivo**

Financia proyectos de inversión para micro y medianas empresas, principalmente en actividades de agricultura, ganadería, manufacturas, crianza de animales menores, artesanías, etc.

### **Comercio especial**

Para incremento de capital de trabajo

### **Emergentes**

Por calamidad doméstica o necesidad urgente

## **Solidario**

Créditos asociativos, para grupos organizados y con proyectos productivos  
Financiamiento para viajes con contratos de trabajo.

## **Remesas internacionales**

La COAC Mushuc Runa cada día está mejorando para brindar servicios de calidad, aumentamos los beneficios. Tenemos alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales para el envío de remesas; el valor recibido puede ser cobrado por ventanilla o a su vez se acredita directamente a la cuenta del socio. Las transferencias internacionales las puede hacer directamente a Mushuc Runa desde VIGO, ECUA GIROS, RIA, VIAMERICAS, MICROFINANCE, LA CAIXA.

## **Capacitación a los socios**

MUSHUC RUNA cuenta con hombres y mujeres como socios, todos por igual tienen oportunidad de opinar y tomar decisiones; la Gerencia General y personal administrativo dedica su tiempo para asesorar, capacitar a su miles de asociados en diferentes prácticas y mercados que se presentan.

<b>CRÉDITO COOPERATIVA MUSHUC RUNA</b>	
<b>Tipo</b>	Requisitos
<b>Quirografarios</b>	Libreta de ahorros
	Copia de la cedula de identidad del socio y conyugue
	Una foto tamaño carné actualizada
	Planilla de pago de la luz, agua o teléfono del socio o garante.
	Copia de la escritura del socio o garante.
	Créditos superiores de 2000 dos garantes.
	Copia de las cedula de los garantes.
<b>Hipotecarios</b>	Escritura Pública
	Pago de Predio
	Certificado de Gravámenes.
<b>Consumo</b>	

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO



### Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que brinda oportunidades a nuestros socios y clientes en el sector de la economía popular y solidaria, a través de servicios financieros con enfoque de calidad, oportunidad y rentabilidad financiera y social, comprometidos con el desarrollo socioeconómico de nuestra zona de influencia.

### Visión

Al 2018 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo consolidará su liderazgo siendo referente del sector cooperativo, con indicadores financieros y sociales de calidad, personal especializado y comprometido con el desarrollo socioeconómico de la población.

### Productos financieros

Cuenta de Ahorros

Cuenta de ahorro Fijo

Póliza a plazo fijo

Ahorro Programado

Tarjeta de Débito

Línea de créditos:

Microcrédito, Consumo, Hipotecario.

<b>CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA CHIBULEO</b>	
<b>Tipo</b>	<b>Requisitos</b>
Microcrédito	Una foto tamaño carné actualizada
	Solicitud de crédito debidamente llenada y firmada (deudor y garante)
	Copia y original a color de la cedula y certificado de votación (deudor y garante)
	Planilla original de luz agua o teléfono actualizado (deudor y garante)
	Copia de la escritura y pago del impuesto predial (actualizado)
	Copia del RUC o RISE / facturas de compras
	Permiso de funcionamiento, Patentes, carnet de Asociación
	Copia de la matrícula de vehículo (si posee)
Consumo	Una foto tamaño carné actualizada
	Solicitud de crédito debidamente llenada y firmada (deudor y garante)
	Copia y original a color de la cedula y certificado de votación (deudor y garante)
	Planilla original de luz agua o teléfono actualizado (deudor y garante)
	Copia de escritura y pago de Impuestos predial (actualizado)
	3 Roles de pago y rol mecanizado del IESS (sellado y formado)
	Copia de la matrícula del vehículo o contrato legalizado (si posee)
	Rol de pensiones
	Contrato de alquiler bien inmueble.
Hipotecario	Escritura original del inmueble.
	Certificado de Gravamen actualizada.
	Pago del impuesto predial actualizado.
	Certificado de línea de Fábrica.
	Planimetría.

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO



### **Misión**

Somos una EMPRESA CIMENTADA EN PRINCIPIOS cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al BIENESTAR de nuestros socios, clientes y la sociedad.

### **Visión**

Ser el mejor aliado DE NUESTROS SOCIOS, generando soluciones financieras integrales de calidad, basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables.

### **Productos y servicios**

#### **Productos**

#### **CAPTACIONES Y AHORROS**

- Plan futuro
- Ahorro Futuro Décimos
- Libretas de Ahorros
- Inversiones A plazo fijo
- Cuenta infantil Panchito
- Efectiahorro

#### **COLOCACIONES**

- Créditos de consumo
- Microcréditos

## Servicios

- Pagos de servicios
- Cajero automático y Tarjeta de Débito
- Cuenta Chequera
- Pagos nóminas de empresas
- Órdenes de pago a través del Banco Central.
- Pago de pensiones escolares
- Pagos de giros al exterior.

## Servicios asistenciales

- Servicio Médico
- Educación Cooperativa
- Fondo Mortuorio

<b>CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA SAN FRANCISCO</b>	
Tipo	Requisitos
Consumo	Solicitud de crédito
	Certificado del curso de cooperativismo (por primera vez)
	Copia de cédula y papeleta de votación actualizadas (claras y legibles)
	Justificativo de ingresos (rol de pagos)
	Pago de predio en caso de tener bienes
	Recibo de pago de servicio básico
Microcréditos	Certificado del curso de cooperativismo (por primera vez)
	Copia de cédula y papeleta de votación actualizadas (claras y legibles)
	Copia de RUC, RISE o patente
	Pago de predio en caso de tener bienes
	Recibo de pago de servicio básico



## **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS**



### **Misión**

Somos una Cooperativa sólida que apoya al progreso de nuestros Socios, Clientes y la comunidad, ofreciendo productos y servicios financieros eficientes e innovadores.

### **Visión**

Ser la Cooperativa que se distinga por la excelencia en la atención y presentación de servicios financieros a sus socios y clientes.

### **SERVICIOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS**

Cuenta de ahorro infantil (minicoop).

Cuenta de Ahorro juvenil (new ec).

Ahorro a la vista.

Ahorro más (ahorro programado).

Ahorro Dorado

Inversión a plazo fijo

### **PRODUCTOS DE CRÉDITO**

Autoscus

Menor a la inversión

Menor al ahorro

Credioscus

Casa oscus

Menor a la inversión

Emergente Facilito

Anticipo nomina

Chequera virtual

Tarjeta de débito

Red médica

Remesas oscus

<b>CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA OSCUS</b>	
Tipo	Requisitos
Menor al ahorro	La fuente de pago debe provenir de sueldos salarios y honorarios fijos, pensiones jubilares, rentas, contratos de arrendamiento o que provenga de una microempresa.
	Permanencia del negocio mínimo de 6 meses de una microempresa.
	Tiempo de relación de dependencia laboral mínimo 1 año.
	Cédula y papeleta de votación del socio cliente y cónyuge
Menor a la inversión	La fuente de pago debe provenir de sueldos salarios y honorarios fijos, pensiones jubilares, rentas, contratos de arrendamiento o que provenga de una microempresa.
	Permanencia del negocio mínimo de 6 meses de una microempresa.
	Tiempo de relación de dependencia laboral mínimo 1 año.
	Certificado de depósito a plazo fijo, endosado a favor de la Cooperativa.
	Certificado de Depósito a plazo original.
Autooscus	
Emergente	

## **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI**



### **Misión**

Impulsar al desarrollo socioeconómico de la población rural y urbana marginal en la zona central del país, a través de la prestación de servicios financieros con calidad de atención, honestidad, responsabilidad social y transparencia.

### **Visión**

Ser una institución de micro finanzas competitiva y reconocida como referente a los sectores rurales y urbanos marginales de manera solvente, rentable y sostenible, respetando y la identidad y valores culturales de cada pueblo.

### **SERVICIOS FINANCIEROS**

- Ahorro a la vista
- Ahorro A domicilio
- Cuenta Amigo la Hormiguita
- Plan ahorro plus
- Inversión a plazo fijo
- Créditos
- Seguro de desgravamen con EQUIVIDA
- Seguro Exequiel
- Cajeros automáticos

### **SERVICIOS COOPERATIVOS**

- Bono de desarrollo humano
- SOAT

- RISE
- Matriculación Vehicular
- Western Unión
- Recaudaciones de servicios básicos
- Tv pagada
- Ventas por catalogo

<b>CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA KULLKI WASI</b>	
<b>Tipo</b>	<b>Requisitos</b>
	Una foto tamaño carné actualizada
	Solicitud de crédito
	Copia y original a color de la cedula y certificado de votación
	Planilla original de luz agua o teléfono actualizado
	Copia de la escritura y pago del impuesto predial (actualizado)
	Copia del Ruc o rise / facturas de compras
	Permiso de funcionamiento, Patentes, carnet de Asociación
	Copia de la matrícula de vehículo (si posee)
<b>Consumo</b>	Una foto tamaño carné actualizada
	Solicitud de crédito debidamente llenada y firmada (deudor y garante)
	Copia y original a color de la cedula y certificado de votación (deudor y garante)
	Planilla original de luz agua o teléfono actualizado (deudor y garante)
	Copia de escritura y pago de Impuestos predial (actualizado)
	Rol de pago y rol mecanizado del IESS
	Copia de la matrícula del vehículo o contrato legalizado
	Rol de pensiones
<b>Hipotecario</b>	Contrato de alquiler bien inmueble.
	Escritura original del inmueble.
	Certificado de Gravamen actualizada.
	Pago del impuesto predial actualizado.

Tabla 29 Cuadro comparativo de Cooperativas de la ciudad de Ambato.

Cooperativas	TIPO DE CRÉDITO					UBICACIÓN GEOGRÁFICA							
	Micro crédito	Consumo	Hipotecario	Emergente	Quirografario	Ambato	Riobamba	Salcedo	Latacunga	Pillaró	Quito	Pelileo	Machachi
Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina	x	x		x		x			x				
Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo	x	x	x	x		x	x	x			x		x
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco	x	x				x	x			x	x	x	
Cooperativa de Ahorro y Crédito Ocus	x	x		x		x			x	x	x	x	
Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: investigación de campo

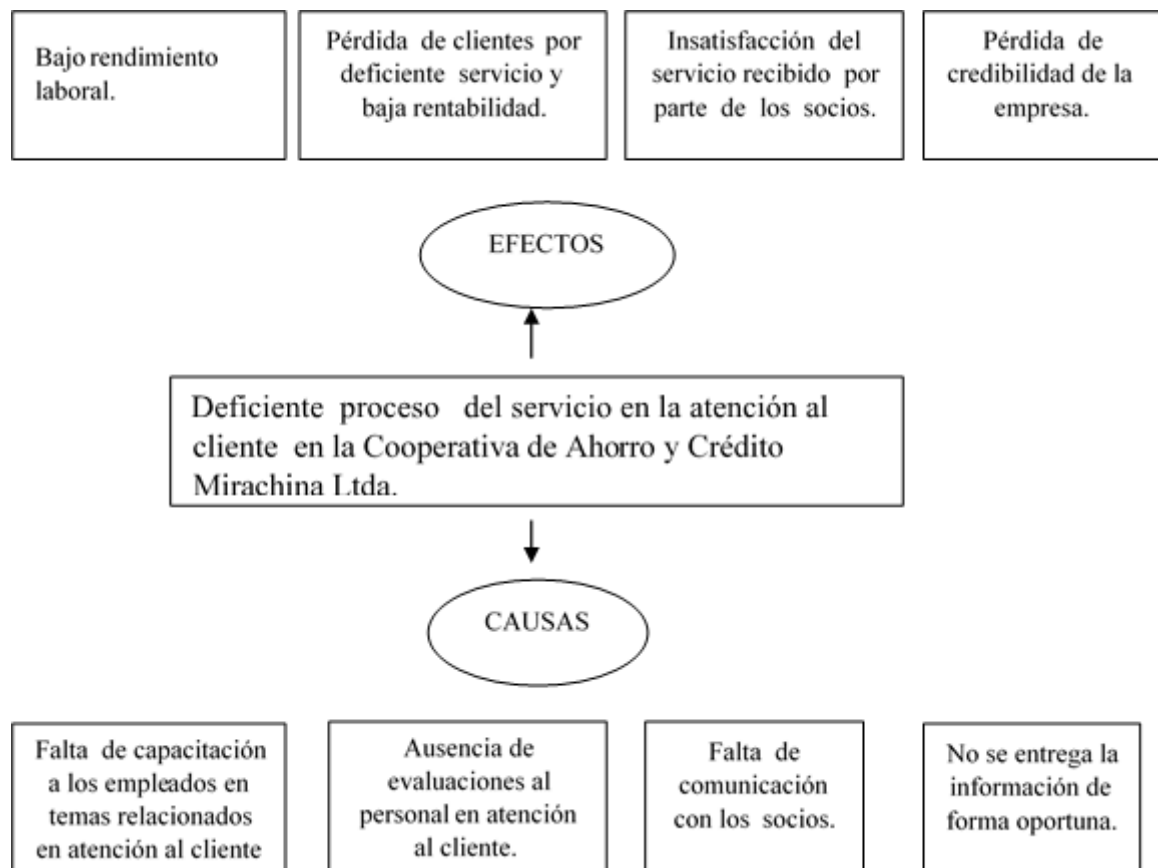
Autora: Carmen Toalombo

### 4.2.3 Árbol del problema.

Para determinar las causas y efectos se procedió a utilizar la técnica del árbol de los problemas.

Las causas se desarrollaron en la parte inferior del problema central y los efectos en la parte superior del problema central.

**Gráfico 29** Árbol del problema.



Fuente: investigación de campo  
Autora: Carmen Toalombo

#### **4.2.4 Objetivos.**

##### **4.2.4.1 Objetivo General.**

- Incrementar los niveles de calidad de atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.”

##### **4.2.4.2 Objetivos específicos.**

- Elaborar material para difundir información de la Cooperativa de manera oportuna.
- Implementar un plan de capacitación para los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda., de la ciudad de Ambato.
- Realizar encuestas a los socios con el fin de evidenciar la satisfacción al cliente en el Servicio de Calidad.

#### **4.3 ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA.**

- a) Rediseñar el área de atención al cliente presentando hojas volantes con los requisitos para ser beneficiario de los productos financieros, con el fin de aumentar la satisfacción del usuario.
- b) Realizar campañas publicitarias mismas que establezcan con claridad la información relevante de los productos financieros.
- c) Elaborar una página web de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.”
- d) Realizar procesos de capacitación para los funcionarios.
- e) Realizar evaluaciones periódicas para conocer la satisfacción del cliente con el servicio.

##### **4.3.1 Estrategia N° 1**

- a) Rediseñar el área de atención al cliente presentando hojas volantes con los requisitos para ser beneficiario de los productos financieros, con el fin de aumentar la satisfacción del usuario.

De la investigación de campo se obtuvieron resultados de las encuestas a los clientes externos dieron paso al análisis del problema.

Los resultados de las encuestas identifica una realidad que refleja falencias en el área de atención al cliente de los cuales se pueden detallar lo siguiente: no poseen materiales necesarios como hojas volantes con una información clara, oportuna y veraz; ya que el cliente necesita saber los beneficios que brindan cada uno de los productos financieros que brinda la COAC “Mirachina Ltda.”

Identificado el problema se procede al detalle de la estrategia que consiste en elaborar hojas volantes misma que debe contener una información precisa y clara con el fin de que le socio se identifique con el producto financiero que desea.

La estrategia pretende en que los clientes pasen a formar parte de los socios de la COAC “Mirachina Ltda.” e incrementar los socios.

**Gráfico N° 30:** Modelo de hoja volante de un microcrédito.



Fuente: investigación de campo  
Autora: Carmen Toalombo



**Gráfico N° 31:** Modelo de una hoja volante de un crédito de consumo



Fuente: investigación de campo.  
Autora: Carmen Toalombo.

**Gráfico N° 32:** Modelo de una hoja volante de un crédito de consumo.



Fuente: investigación de campo.  
Autora: Carmen Toalombo.

#### **4.3.2 Estrategia N° 2**

b) Realizar campañas publicitarias mismas que establezcan con claridad la información relevante de los productos financieros.

Los resultados obtenidos en las encuestas a los clientes externos reflejaron que la Institución Financiera no cuenta con la publicidad radial ni escrita, por lo tanto es necesario desarrollar una campaña de publicidad mediante el cual se pretende posesionar los productos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.”

El objetivo mediante la campaña publicitaria es llegar a al público e impactar al oyente para que tenga claro los productos y servicios financiero que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.”

Para una campaña publicitaria tenga un impacto y funcione se debe analizar las preferencias radiales de los clientes potenciales, con el fin de anunciar los productos y servicios financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.”

Para implementación de la estrategia se procedió a realizar una indagación de los medios de comunicación con más audiencia dentro de la ciudad de Ambato, verificado las emisoras la alternativa que optará es la Radio Centro, misma que por su amplia cobertura y audiencia nos permitirá promocionar los productos y servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.”

#### **4.3.3 Estrategia N° 3**

c) Elaborar una página web de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.”

Los negocios de hoy en día y en un mundo globalizado es necesario contar con una página web, misma que será diseñada con los distintivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.”, las ventajas de tener una propia página web es tener disponible tu negocio las 24 horas y los 7 días de la semana.

El crear la página web de la Cooperativa aportara para que se promocióne, se dé a conocer ante el mercado objetivo especificando los servicios y productos financieros

que ofrece. Se publicara información llamativa que consiga atraer el interés de los futuros socios.

Vinculando en la página web con las redes sociales para incrementar los contactos que serán de mucha utilidad para incrementar los socios y generar más utilidad para la entidad.

Esta estrategia contribuirá será de gran utilidad por que por medio del internet los clientes pueden ingresar las 24 horas en contacto con los socios.

**Gráfico N° 33:** Modelo de la pagina web de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda.



Fuente: investigación de campo.

Autor: Carmen Toalombo.

#### 4.3.4 Estrategia N° 4.

- d) Realizar procesos de capacitación para los funcionarios.

Del análisis de las encuestas a los clientes internos se tiene como resultado revela que los empleados no reciben capacitación apropiada en el área de atención al cliente por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.”

En los indicadores de las encuestas se muestran que existe un déficit en la calidad de atención al cliente interno como externo, para esto se necesita de desarrollar un plan de capacitación para los empleados de la entidad.

Para el plan de capacitación se ha identificado varias instituciones que brindan el servicio capacitación. De las instituciones se toma la alternativa para capacitar al personal en Cede empresarial quienes tienen un paquete de capacitación que se adapta la disponibilidad del tiempo de los empleados, mismos que con sus profesionales se encargan en instruir a la empleados de la COAC “Mirachina Ltda.” en Calidad en Atención al Cliente.

Adicionalmente a la capacitación de Calidad de Atención al Cliente es recomendable implementar en el Plan de Capacitación en temas relacionados como: Técnica de comunicación asertiva, planeación y organización de trabajo el mismo que aportaría para reforzar el conocimiento con ello aporten al desarrollo institucional.

El encargado de la convocatoria a las reuniones con frecuencias para dialogar con el personal, para que exista el compromiso de llevar adelante la aplicación de la capacitación de Calidad en Atención al Cliente.

#### **4.3.5 Estrategia N° 5**

- e) Realizar evaluaciones periódicas para conocer la satisfacción del cliente con el servicio.

Para el seguimiento de las estrategias descritas anteriormente se procederá a evaluaciones sobre la satisfacción del cliente con el servicio que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mirachina Ltda.”

La obtención de estos resultados se procederá mediante encuestas a los clientes y externos e internos, con estos resultados se verán las posibilidades de seguir con las estrategias o a su vez reforzar las actividades para que exista Calidad en el Atención al Cliente.

##### **4.3.5.1 Responsables de la aplicación de la propuesta.**

La implementación de la propuesta en general será de responsabilidad la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda., sin embargo para dar un buen cumplimiento con un buen nivel de éxito, se sugiere el procedimiento en su aplicación.

- El gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda., remitirá oficios que sean necesarios con el propósito de cumplir con la propuesta.

- El gerente y el Consejo de Administración deben coordinar el presupuesto para dar paso a implementar las estrategias.
- El gerente se encargara de realizar la adquisición de los suministros de oficina para el cumplimiento de lo propuesto.
- El gerente delegara al personal de servicio al cliente y créditos, la entregar de los volantes y el promocional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda.
- La Gerencia tendrá que firmar el contrato con la emisora radial “Radio Centro” misma que difundirá los servicios financieros de la COAC como parte de la campaña publicitaria.
- El Gerente y Secretaria serán los encargados del diseño de la página web y determinaran la información que se publicara.
- El Gerente determinara las fechas en las que se realizaras las capacitaciones para el personal de la COAC.
- El gerente establecerá la fecha que se realizaran las evaluaciones para los empleados en satisfacción al cliente.

#### 4.4 CRONOGRAMA.

**Tabla 30** Cronograma para implementar las estrategias para mejorar el servicio al cliente en la COAC Mirachina Ltda.

Actividad	1° trim.	2° trim.	3° trim.	4° trim.	Responsable
Implementar los volantes para dar a conocer los productos financieros.	x	x	x	x	Gerente COAC
Relacionarse con la Radio Centro para difundir la publicidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda.	x	x			Gerente COAC
Elaborar una página web.	x				Gerente COAC
Capacitar al personal en la Corporación Cede empresarial.	x				Gerente COAC
Realizar las evaluaciones para conocer la satisfacción al cliente en la Atención.		x		x	Gerente COAC

Fuente: investigación de campo.

Autor: Carmen Toalombo.

#### 4.5 PRESUPUESTO TENTATIVO

**Tabla 31** Presupuesto tentativo para implementar la propuesta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda.

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Rediseñar el área de atención al cliente con hojas volantes.	Diseñar y adquirir 10.000 hojas volantes para cada tipo de crédito.	\$ 300,00	
	Diseñar y adquirir 5.000 trípticos.	\$ 400,00	
Realizar campañas publicitarias en radio.	Contratar el servicio de radio por 6 meses de 4 anuncios diarios.	\$ 2400,00	
Crear una página web de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda.	Contratar a la empresa para que nos ayude con la creación de la página web.	\$ 550,00	
Realizar procesos de capacitaciones para el personal.	Contratar a la Corporación Cede Empresarial.	\$ 800,00	
Realizar evaluaciones periódicas para conocer la satisfacción de cliente.	Redactar las encuesta y aplicarlas a los socios	\$ 20,00	
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4470,00</b>	

## CONCLUSIONES

El trabajo de titulación, fue realizado en las instalaciones de la Cooperativa y se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.”, es una institución del sistema financiero solidario que ha venido presentando varios problemas derivados de la ausencia de estrategias de servicio al cliente que permitan dar mejor información a los clientes y socios, facilitando del proceso de otorgamiento de créditos y la captación de inversiones.
- Se revisó la normativa que los regula la información, donde que estableció que la Cooperativa no entrega la información correcta, desinforma a los socios, deja entrever que varios requisitos no se puedan cumplir, como la entrega del pago de servicio básico
- El personal de la cooperativa no ha sido capacitado sobre los procesos que se realizan en la entidad, dejando varias de las actividades sin efectuarse y la suma de estos aspectos han generado un alto porcentaje de cartera vencida, y el incumplimiento de las metas.



## **RECOMENDACIONES**

- Implementar estrategias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.”, para mejorar el servicio que permita incrementar los ingresos de los socios y contribuir al desarrollo de la entidad, partiendo de que la imagen de la cooperativa es parte de la atención al servicio al cliente.
- Revisar periódicamente la información que se publicará para que los socios tengan una información clara y veraz para poder acceder a los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.”
- Capacitar al personal en forma constante para que estén al día con los procesos que se realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.”, entregar información confiable y oportuna y aportar al crecimiento de la entidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arrismendiarieta, J. M. (2012). Modelos de gestion corporativo. Madrid: *Mondragon Corporation*,
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia de la vición a la acción*. Madrid: Esic.
- David, F. (2003). *Administración Estratégica*. México D.F.: Prentice Hall.
- Denton, K. (2008). *Aspectos practicos de la calidad en el servicio*. Madrid: Vertice.
- Fernández Valiñas, R. (2009). *Segmentación de merccados*. México D. F.: Edamsa.
- Gallardo, H. J. (2012). *Administración estrategica de la vision a la ejecución*. Mexico D.F.: Alfaomega.
- Lopez, B., & Ruiz, P. (2001). *La esencia del marketing*. Barcelona: Ediciones Virtuales.
- Maqueda Lafuente, J., & Llaguno, Musons, J. I. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicio*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pérez Torres, V. C. (2006). *Calidad Total en la atención al cliente*. Madrid: Gesbiblo.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México D.F.: Limusa .
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México D.F: Pearson educación.
- Sainz, J. M. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: Esic.
- Setó Pamies, D. (2004). *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*. Madrid: Esic.
- Vertice, E. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. España: Vertice.
- Diaz, J. ( 2013). *Herramientas para la planeacion y gestion de negocio*. Obtenido de: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/02/herramientas-planeacion-gestion-de-negocio.html>
- Moreta, M. (2015). *3000 agricultores participan en la Campaña Tungurahua produce calidad*. Obtenido de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/agricultores-tungurahua-cultivos-productos-produccion.html>

Ramírez, S. (2015). *La deuda preocupa a los ecuatorianos*. Obtenido de:  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/deudas-preocupacion-ecuatorianos-economia-creditos.html>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. ( 2011). *Ley organica de Economía Popular y Solidaria del sector financiero*. Obtenido de  
<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi>

## ANEXOS

*Anexo 1: Diseño de la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda.*



### **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MIRACHINA LTDA.”**

**OBJETIVO:** Recolectar la información que permita el mejoramiento del servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito MIRACHINA Ltda.

**INDICACIONES:** Marque con una X la respuesta que Usted considera correcta.

1 ¿Cómo calificaría la atención brindada por los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito MIRACHINA Ltda.?

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Malo ( )

Pésimo ( )

2 ¿En comparación con las otras Cooperativas dentro de la ciudad evalué el servicio brindado en la Cooperativa?

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Malo ( )

Pésimo ( )

3 ¿El servicio solicitado en la Cooperativa es atendido adecuadamente?

Si ( )

No ( )

4 ¿Califique la comunicación que mantuvo entre el empleado de la Cooperativa y usted?

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Malo ( )

Pésimo ( )

5 ¿La Cooperativa realiza actividades de seguimiento por las distintas operaciones financieras realizadas?

Si ( )

No ( )

6 ¿Usted se entera con facilidad acerca de las actividades y promociones a realizarse en la Cooperativa?

Si ( )

No ( )

7 ¿Indique actualmente que servicios usa de la Cooperativa?

Ahorro a la vista ( )

Inversiones a plazo fijo ( )

Microcréditos ( )

Créditos emergentes. ( )

8 ¿indique que producto financiero conoce o utiliza en la cooperativa?

Producto financiero	Conoce	Utiliza
Ahorro a la vista		
Inversiones a plazo fijo		
Microcrédito		
Crédito emergente		

8 ¿Cómo califica la asesoría brindada y la atención prestada a sus inquietudes por parte del personal Cooperativa?

Excelente ( )

Regular ( )

Pésimo ( )

9 ¿Cuándo se acerca a las oficinas encuentra al personal amable, respetuoso y dispuesto a colaborarle?

Si ( )

No ( )

10 ¿El personal de la Cooperativa da una imagen de honestidad y confianza?

Si ( )

No ( )

11. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza?

TV ( )

Radio ( )

Redes sociales ( )

Prensa escrita ( )

Otros ( )

12. ¿Con qué frecuencia usted utiliza los medios de comunicación?

Mensual ( )

Quincenal ( )

Semanal ( )

Diaria ( )

Otros ( )

*Gracias por su colaboración*



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MIRACHINA LTDA.”**

**Objetivo.-** Determinar la calidad del servicio al cliente que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MIRACHINA Ltda.”

**INDICACIONES:** Marque con una X la respuesta que Usted considera correcta.

1 ¿La Cooperativa cuenta con estrategias enfocadas a la calidad del servicio al cliente?

Si ( )

No ( )

2 ¿Considera usted que las estrategias de servicio al cliente que utiliza la cooperativa son?:

Excelente ( )

Muy Bueno ( )

Bueno ( )

Malo ( )

Pésimo ( )

3 ¿Usted ha recibido una capacitación en los últimos 6 meses, en atención al cliente?

Si ( )

No ( )

4 ¿En qué tema le gustaría que lo capaciten?

Atención al cliente ( )

Marketing ( )

Técnicas de comunicación efectiva ( )

Planeación y organización en el trabajo ( )



5 ¿Considera usted que existe una comunicación clara y efectiva entre el socio y empleado?

Si ( )

No ( )

6 ¿Cuenta la Cooperativa con personal necesario para brindar una atención inmediata a sus clientes?

Si ( )

No ( )

7 ¿El clima laboral en el que se desempeña es?

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Malo ( )

Pésimo ( )

8 ¿Considera usted que el talento humano está bien gestionado dentro de la cooperativa?

Si ( )

No ( )

9 ¿Existe un plan de comunicación habitual con el personal de la empresa (ejemplo reuniones semanales)?

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Malo ( )

Pésimo ( )

10 ¿Usted conoce acerca de los sistemas de gestión de calidad en servicio?

Si ( )

No ( )

11 ¿Cree usted que debería existir una evaluación constante al personal acerca del servicio que brinda a sus clientes?

Si ( )

No ( )

12 ¿La cooperativa le proporciona herramientas y un espacio adecuado para desempeñar sus funciones de manera óptima?

Si ( )

No ( )

Porque?.....  
.....


Gracias por su colaboración

Anexo 3: Ilustraciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina Ltda.





Anexo 4: Proforma de los volantes.




VALLAS
GIGANTOGRAFÍAS
ROLL UP
TARJETAS DE PRESENTACIÓN

Ambato
25 Enero 2017

Srs.  
Carmen Toalombo

Proforma

CANT. / DETALLE	MEDIDA	VALOR U	VALOR
10000	volantes a6	1	0,03 \$ 300
			TOTAL: \$ 300



Att. Rodrigo Yucailla  
PROPIETARIO

\* Estos precios incluyen IVA  
\* Proforma válida por 3 días

email: byucailla123@hotmail.com

DIR: QUITO 05,10 Y JUAN BENIGNO VELA / Tel: 0992601448 - 2829686





91.7 FM - 1.130 AM  
ZONA CENTRO DEL PAÍS

## OFERTA PUBLICITARIA

### PERSONAL DEPORTIVO

- ❖ **PATRICIO EDMUNDO MANTILLA**
- ❖ Dr. POLO GUERRERO
- ❖ Sr. JULIO RODRIGUEZ
- ❖ Sr. JORGE VILLAROEL
- ❖ Ing. MARCO BARRERA
- ❖ Lic. DIEGO SANCHEZ
- ❖ Lcdo. DANIEL FLORES
- ❖ Sr. CARLOS NUÑEZ
- ❖ Ab. PABLO ORTEGA
- ❖ Sr. BYRON TORRES
- ❖ Sr. SANTIAGO LEON
- ❖ Sr. RUSBEL MANJARREZ

### **DEPARTAMENTO DEPORTIVO**

#### **CENTRO DEPORTES MATINAL (08H00 – 10H00)**

- ❖ 3 ANUNCIOS DIARIOS \$ 300,00 DOLARES (MENSUAL)  
De Lunes a Sabado

#### **CENTRO DEPORTES MERIDIANO (12H00 A 14H00)**

- ❖ 4 ANUNCIOS DIARIOS \$ 400,00 DOLARES (MENSUAL)  
De Lunes a Sabado

#### **CENTRO DEPORTES NOCTURNO (19H00 A 20H00)**

- ❖ 3 ANUNCIOS DIARIOS \$ 250,00 DOLARES (MENSUAL)  
De Lunes a Viernes

### BONIFICACIÓN FIN DE AÑO

**2 x 1**

*Paga en una sola radio  
Y su publicidad se emite en 2 radios  
Centro 1.130 AM – 91.7 FM*

 Castillo y Olmedo (Edificio RADIO CENTRO)

Ambato - Ecuador

gerencia@radiocentroambato.com • ventas@radiocentroambato.com

 (03) 2 421905 • 2 822440  2 829679

Claro: 0967 706 871 • Movi: 0999 973 592

[www.radiocentroambato.com](http://www.radiocentroambato.com)



MONTALVO 0537 Y SUCRE. EDIF. EL HERALDO. OFIC. 302/ 3er. PISO. TELÉF. 03 2421801 / 2424001. AMBATO  
Cel. 0999040249 / E'mail: [cedeinfo@cedempresarial.com](mailto:cedeinfo@cedempresarial.com) Centro de Capacitación y Formación Profesional.

---

Ambato, enero 24, 2017

CEDE-005-2017-PE

Licenciado  
Olmedo Baltazar  
GERENTE  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MIROCHINA" LTA.  
Presente.-

De mi consideración:

A nombre y en representación del Centro de Capacitación "CEDEMPRESARIAL" de la ciudad de Ambato, entidad reconocida por el Ministerio de Trabajo, reciba un cordial y atento saludo, a la vez que me permito presentarle la siguiente PROPUESTA DE CAPACITACIÓN, dirigido al recurso humano de vuestra institución

**SEMINARIO - TALLER: NUEVOS ENFOQUES PARA LA EXCELENCIA EN SERVICIO AL CLIENTE**

<b>DURACIÓN:</b>	6 horas reloj / 8 horas académicas
<b>FECHA:</b>	A definir
<b>RÉGIMEN:</b>	Sábado
<b>HORARIO:</b>	08h00 a 14h00
<b>LOCAL:</b>	En la Cooperativa
<b>PARTICIPANTES:</b>	10 personas promedio
<b>INVERSION:</b>	\$700,00 (Setecientos dólares)
<b>NOTA:</b>	CEDEMPRESARIAL no graba el IVA, por ser un Centro de Capacitación con Acuerdo Ministerial
<b>INCLUYE:</b>	Carpeta, esferográfico, material de apoyo, <b>alimentación (Refrigerio)</b> , pago de estadía y honorarios del instructor, coordinación, y certificados de participación.

**INSTRUCTOR:**

Willman Cuellar, de nacionalidad colombiana. Instructor calificado por la SETEC, con amplia experiencia a nivel nacional e internacional como capacitador en temas de: Calidad en el Servicio, Atención a los Clientes, Técnicas de Ventas, Marketing, Motivación, Trabajo en Equipo, Liderazgo y Relaciones Humanas. PNL, Asesor Empresarial.

En espera de tener la oportunidad de poderle servir, me suscribo de usted.

Atentamente

Econ. Miguel Frías Borja  
PRESIDENTE EJECUTIVO  
Adj. Oferta Académica

## **OFERTA ACADEMICA**

### **SEMINARIO - TALLER:      NUEVOS ENFOQUES PARA LA EXCELENCIA EN SERVICIO**

**ÁREA DE FORMACIÓN:**      **COMERCIO Y SERVICIOS**

**MODO DE FORMACIÓN:**      **CAPACITACIÓN**

**MODALIDAD.**      **ACTUALIZACIÓN – COMPLEMENTACIÓN**

**DURACIÓN:**      **06 HORAS RELOJ / 8 horas académicas**

#### **INTRODUCCIÓN.**

Los contenidos temáticos del Seminario: NUEVOS ENFOQUES PARA LA EXCELENCIA EN SERVICIO, han sido diseñados para actualizar y complementar los conocimientos del personal de la Cooperativa, a fin de lograr eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

#### **CONTENIDO TEMATICO**

#### ***NUEVOS ENFOQUES PARA LA EXCELENCIA EN SERVICIO AL CLIENTE***

**Objetivo:** Promover en el personal la motivación interna necesaria para ejecutar su labor y desarrollar habilidades avanzadas para la atención eficiente de clientes internos y externos.

#### ***CONTENIDO GENERAL***

- Autoestima y motivación factores para el buen servicio
- Estrategias efectivas de servicio
- Administración de la relación con los clientes con el modelo V.A.K (Visual, Auditivo, Kinestésico)
- Rapport para las relaciones interpersonales.
- Técnicas para el manejo de objeciones
- Cómo lograr la satisfacción en el cliente, administrando correctamente los momentos de verdad
- Test. y prácticas